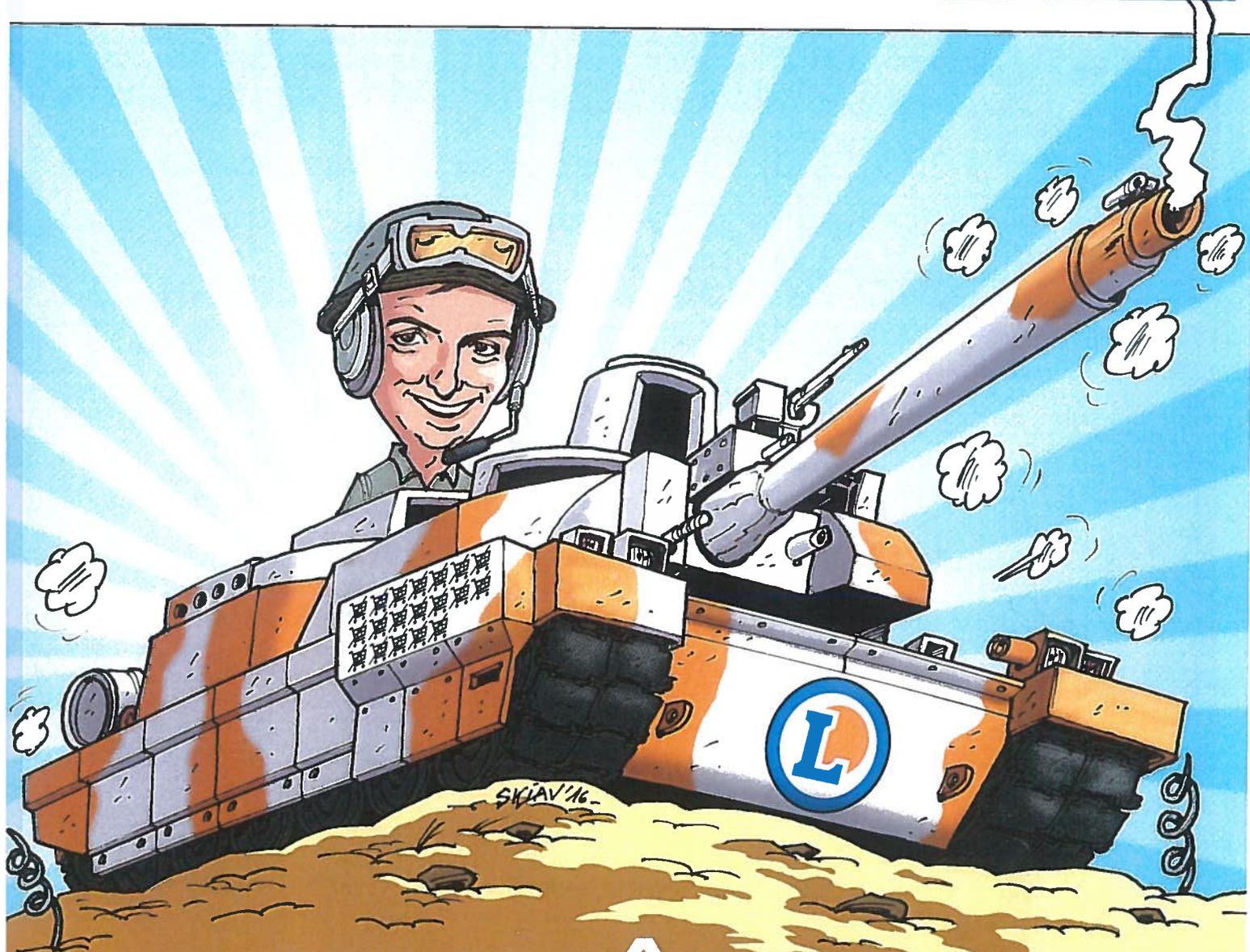


# LINEAIRES

magazine de la distribution alimentaire

Analyse p. 16

**CDAC 2015:**  
qui sont les  
gagnants ?



## QUI ARRÊTERA LECLERC ?

● DES PERFORMANCES QUI ÉCRASENT LA CONCURRENCE ● LECLERC SUR TOUS LES FRONTS : PRIX, PROMO, RÉNOVATION DES HYPERS ● OFFENSIVE SUR L'E-COMMERCE : L'INTERVIEW DE MICHEL-ÉDOUARD LECLERC. p. 22



Une part de marché en hausse continue depuis six mois, grâce à des clients plus nombreux et plus fidèles. Leclerc écrase la concurrence en tapant fort en promo tout en restant le moins cher sur toutes les composantes du panier alimentaire. Après une année 2015 à + 3,4 %, le distributeur prévoit un CA à + 3 % en 2016, grâce à une mobilisation sur tous les fronts. Rénovation des hypers, animation du drive et grosse ambition sur le non-al, via notamment l'e-commerce.

Page **24**  
Leclerc reste en première ligne sur les prix

Page **25**  
Promo : Leclerc sort la grosse Bertha

Page **26**  
La rénovation des magasins au pas de charge

Page **28**  
L'ITW de Michel-Édouard Leclerc sur l'offensive e-commerce de Leclerc

# Leclerc fait parler la poudre

**S**acrée offensive ! Leclerc a clôturé 2015 avec une belle progression de ses ventes et aligne depuis le mois d'octobre les gains de part de marché comme à la parade. Concrètement, le Mouvement a déclaré un chiffre d'affaires en hausse de 3,4 % l'an dernier (hors carburant), soit une augmentation de 1,1 Md€ sur 12 mois, grâce à la vitalité de toutes ses forces en présence.

Après une année 2014 à + 32 %, le drive a poursuivi sa stratégie de conquête et encore bondi de 20 %, pour 2,4 Mds € de CA. Si la poussée est plus forte sur les sites marchands (+ 29 %), les concepts magasins (Brico, Espace Culturel, etc.) participent aussi à l'effort de guerre, avec des ventes à + 4,4 % (pour 2,5 Mds €). Mieux encore, le vaisseau amiral qu'est l'hyper a contribué pour 55 % à la dynamique de l'enseigne.

Depuis six mois consécutifs, Leclerc bouscule la concurrence avec une part de marché qui grimpe à chaque période (cf. tableau ci-contre). Le record a été établi en

## Les performances en chiffres

<b>+ 3,4 %</b> pour le CA total en 2015	<b>+ 0,5 pt</b> pour la part de marché PGC frais LS
<b>+ 19,7 %</b> pour le circuit drive	<b>+ 0,5 pt</b> pour le taux de nourriture
<b>+ 4,4 %</b> pour les concepts magasins	<b>+ 2,2 %</b> pour le budget moyen dépensé par client
<b>+ 29,0 %</b> pour les sites marchands	<b>+ 3,4 %</b> pour la fréquentation des magasins

Source : E. Leclerc et Kantar Worldpanel CAM Février 2016.

octobre avec un gain de 1,3 pt, mais l'enseigne s'est illustrée en février avec un joli + 0,9 pt. Cette constance lui permet de dépasser le cap des 20 % sur une année pleine (20,3 %). Ce résultat flatteur est le reflet de performances solides sur tous les plans. Image, clientèle, parts de marché par rayon, Linéaires fait le point.

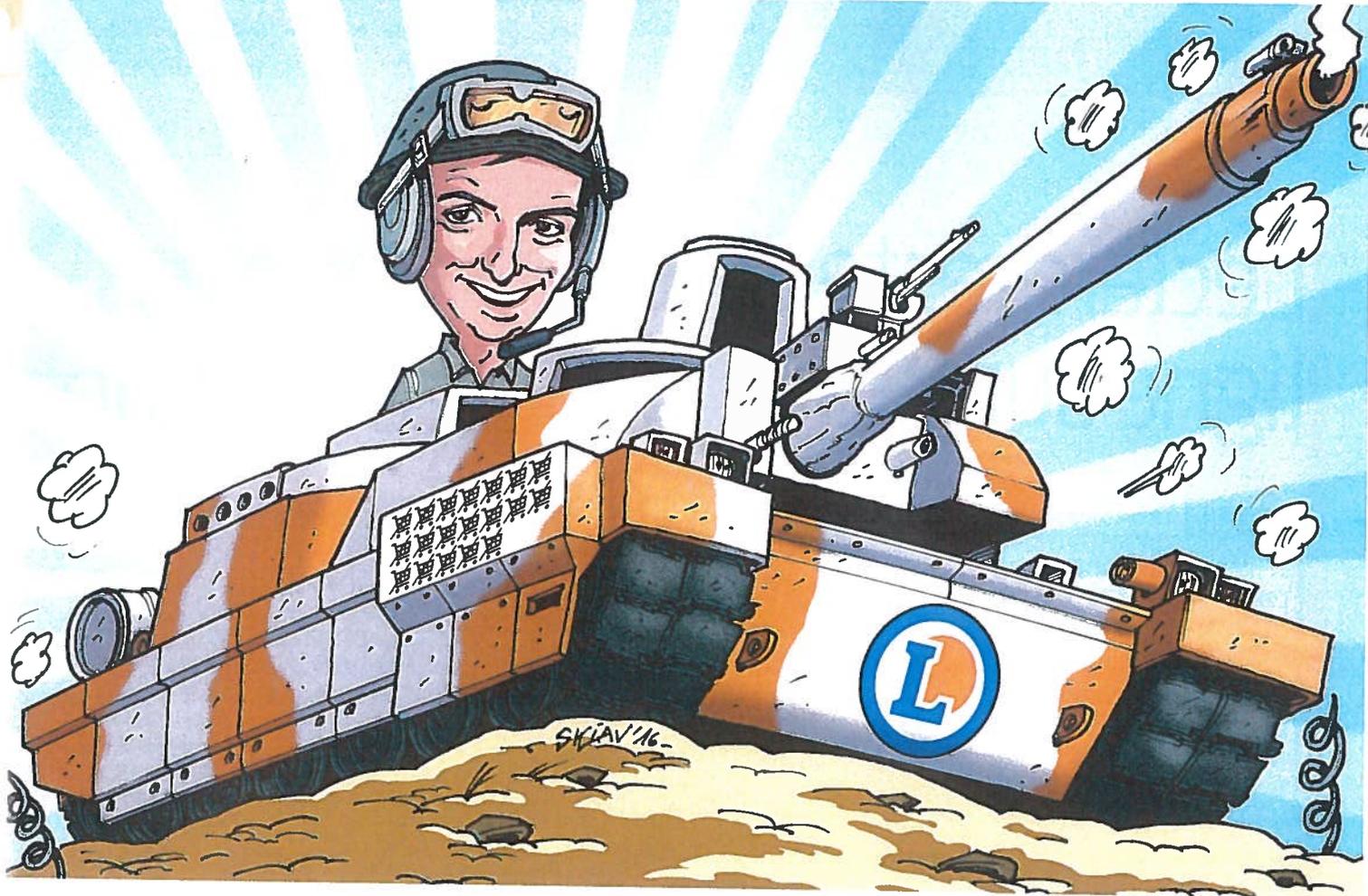
### Performant sur tous les rayons

Numéro un sur tous les grands rayons des PGC frais LS, Leclerc a progressé sur chaque front sans exception sur 12 mois, avec la meil-

leure performance sur la saurisserie et la marée LS (+ 1 pt à 19,9 %). Le distributeur n'a que très peu de faiblesses : 18,7 % sur le traiteur LS pour son plus mauvais score, le seul sous la barre des 19 %. À l'inverse, il est très performant sur l'entretien (21,4 %) et surtout sur l'hygiène beauté, avec une part de marché de 24,2 %, consolidée de 0,7 pt en un an.

### Des clients plus nombreux et plus fidèles

La réussite commerciale de Leclerc n'est pas un feu de paille mais s'appuie sur du solide. Car l'indépen-



... dant attire toujours plus de clients, qui lui sont plus fidèles. D'après Kantar Worldpanel, 61,7 % des ménages ont fréquenté ses hypers en 2015. C'est près de 10 pts de mieux que son premier poursuivant Intermarché, avec une augmentation de 0,5 pt en un an (+ 3,4 % en valeur brute, selon l'enseigne).

Leader en fréquentation, Leclerc est aussi numéro un en fidélisation, avec un taux de nourriture de 32,9 %, en hausse de 0,5 pt. La plus forte de la distribution. Concrètement, les clients qui fréquentent Leclerc lui accordent un tiers de leur budget alimentaire. Le poursuivant, Système U, pointe à 28,3 %. Et avec une dépense moyenne annuelle de 941 € par ménage client, le distributeur breton est encore de loin le meilleur (17 % de mieux que le numéro deux U). Ce budget a encore progressé de 2 % en 2015. Plus intéressant encore, Leclerc parvient à améliorer la fidélité de ses clients les plus accros, qui dépensent déjà le plus. Ils sont 23 % (+ 1 pt en un an) à déboursier plus de 70 % de leur budget alimentaire

dans l'enseigne (soit 2 379 € par an en moyenne). Pour info, chez son meilleur concurrent (encore U), ces foyers en or ne comptent que pour 19 % de la clientèle.

### Une image ultra-positive

Leclerc fait le plein de clients car Leclerc plaît, beaucoup ! Depuis des années, le distributeur gagne toutes les médailles ou presque sur les critères d'image. Il est en première ligne sur la cote d'amour (7 pts devant le numéro deux Au-

chan selon Kantar), sur la promotion, le passage en caisse, la qualité produit ou encore la carte de fidélité. Et s'il n'occupe que la troisième place sur le prix, c'est derrière les discounters Lidl et Aldi !

L'attractivité de Leclerc est aussi saluée par l'étude annuelle du cabinet OC & C Strategy Consultant. En 2015, elle est encore l'enseigne de grande surface alimentaire préférée des Français et se classe à la 15<sup>e</sup> place tous secteurs de la distribution confondus. Leclerc est à

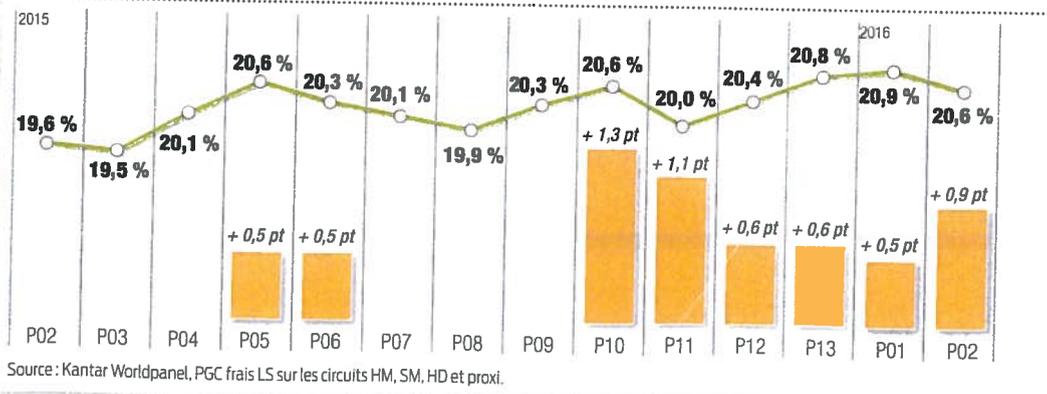
égalité avec U sur les services, mais truste la première place sur l'encaissement, la rapidité et la simplicité du parcours client, le conseil et l'intégration multicanal.

Autant d'atouts que les adhérents auront encore à cœur de défendre en 2016. Commandant en chef des troupes, Michel-Édouard Leclerc a déjà fixé les objectifs : une hausse de 3 % du chiffre d'affaires et un gain de 0,3 pt de part de marché. Les adversaires sont prévenus. ■

Patricia Bachelier

### Part de marché

#### La progression de Leclerc est forte depuis six périodes



# Leclerc reste en première ligne sur les prix

**Points clés**

- ▶ Fort pouvoir de négo et coût outil bas sont les nerfs de la guerre menée par Leclerc sur le prix.
- ▶ Malgré l'agressivité des adversaires, l'enseigne ne lâche rien sur tous les types de paniers

La riposte aura été cinglante. Provoquées par Géant sur les prix depuis 2013, et par la concurrence dans la foulée, les troupes Leclerc ont dû serrer les rangs pour rester fidèles à l'ADN de l'enseigne, être le moins cher. D'après le palmarès exclusif LinéairesPrix, le distributeur conserve la tête sur tous les types de paniers : MDD, marques majeures, mineures et zone marché (cf. ci-dessous et plus de détails dans Linéaires n°321). Avec une baisse sensible de ces indices au premier semestre 2015 par rapport à 2014, comme un bras d'honneur aux alliances adverses à l'achat. Leclerc surveille désormais Géant comme le lard sur le feu. Pour

preuve, ces mêmes indices se sont relâchés dans chaque camp suivant une symétrie parfaite au second semestre. Sur les paniers MDD, marques majeures et mineures. Car il est évidemment exclu pour l'état-major de Leclerc de laisser l'espoir à Casino que Géant puisse clamer être le moins cher. Une question de principe et de symbole.

**Combat de coqs**

Mais ce combat de coqs, dévastateur à certains égards, est finalement regardé d'assez loin par les adhérents eux-mêmes. Déjà parce que près de 80 % d'entre eux n'ont pas de Géant dans leur zone de chalandise. Ensuite parce que l'enseigne ne pèse pas sur le plan concurrentiel. Enfin parce que Géant n'est pas la seule menace. « Quand vous rentrez chez Leclerc, le prix bas est un peu marqué au fer rouge sur votre front, rappelle, amusé, cet adhérent nordiste. Et votre parcours de directeur vous permet de bien maîtriser le sujet lorsque vous êtes devenu patron. » De fait, la commission prix maison veille au grain et gare à celui qui

**Zoom Ça castagne en négos**

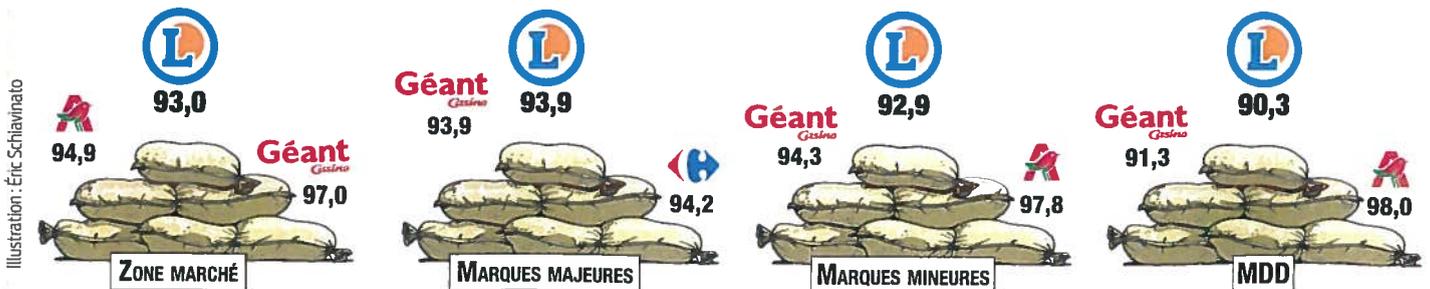
La formidable capacité de Leclerc à rester le moins cher tient autant à ses coûts de structure faibles qu'à ses performances à l'achat. « La différence entre les acheteurs Leclerc et les autres, c'est qu'ils négocient avec leurs tripes de chefs d'entreprise, analyse cet industriel. Mais ça va même au-delà. Dans les box, ils sont en meute et il y a une vraie bataille d'ego pour être celui qui a obtenu le meilleur dossier. On est dans l'hyper émotionnel, ce qui conduit malheureusement à des dérapages parfois inacceptables. » Les négos 2016 n'auront pas échappé à la règle et ont même atteint des sommets d'intensité. « Cette année c'est simple, chez Leclerc comme ailleurs, c'était de la déflation, à prendre ou à laisser, sans contrepartie. Il n'y avait plus de négos », poursuit cet habitué des box.

dépasse l'indice 96,5 sur sa zone de chalandise lors des quatre vagues annuelles d'Opus Nielsen. Mais de l'aveu des adhérents, rares sont ceux qui sont pris en faute. La force de Leclerc est d'ailleurs de parvenir à garder cette homogénéité de performances prix, alors même que le niveau est déjà élevé. L'agressivité de l'enseigne tient autant à sa puissance à l'achat qu'à une gestion au cordeau des magasins, où la culture du résultat est très forte. « Le propriétaire d'un hyper, qui a des emprunts sur le dos, se pose forcément toujours plus de questions qu'un directeur salarié », analyse cet adhérent d'Île-de-

France. « On a un énorme avantage chez Leclerc, les charges de structures sont très légères, ce qui laisse plus de marge pour réinvestir dans les prix », complète son camarade en région Centre. Nul doute que les performances des derniers mois, partagées par l'immense majorité des magasins, leur auront redonné un peu d'air. Les gains de volume apportant la masse de marge bienvenue pour compenser les efforts sur les prix, et en remettre encore une louche si besoin. Au vu de l'intensité des négos, voilà les Leclerc bien affûtés pour 2016. ■

Patricia Bachelier

**Indice Linéairesprix Leclerc sur tous les fronts**



Source : Linéaires avec a3distrib à partir de différents paniers relevés au second semestre 2015 : MDD (73 références), marques (73 références majeures et 70 références mineures), zone marché (88 références en boucherie, fruits et légumes, fromagerie et charcuterie coupe, boul-pât, étal marée).

# Promo : Leclerc sort la grosse Bertha

L'artillerie lourde Michel-Édouard Leclerc avait admis avoir un peu trop relâché la promo en 2014 et s'être fait surprendre par la concurrence. La feuille de route pour 2015 était claire et le retour en première ligne fut... tonifiant ! Un virage à 180° avec la stratégie affichée il n'y a pas si longtemps, qui consistait à faire moins de promo et plus de prix bas. Mais cette fois, c'est fromage et dessert. L'enseigne a réinvesti sur les prix (cf. page précédente) et dopé sa pression tract de 22 % en un an, selon la pige a3distrib. La hausse la plus spectaculaire de la distribution, avec un gain de 1,5 pt de part de voix prospectus (14,4 %).

## Dévalisé en quelques jours

Si le nombre de tracts est resté quasi stable (+ 1,8 % pour 501 au total), avec un volume d'UB en hausse de « seulement » 12 %, la puissance de feu est montée de plusieurs crans. Car Leclerc a réalisé 10 tracts nationaux supplémentaires en un an (42), avec même deux opé de plus sur les mois d'avril et septembre. Au passage, l'enseigne a maintenu un niveau élevé de Nip agressive, avec, comme en 2014, 29 % des opérations concernées par de la remise immédiate, contre 20 % pour la moyenne des hypers.

On l'aura compris, le volet promo explique l'essentiel de la dynamique commerciale du groupement, mais l'impact majeur aura été celui de l'opération de rentrée « Les supers pouvoirs d'achat ». Avec quatre tracts à suivre, entre le 22 septembre et le 24 octobre, cumulant prix ca-



nons et remise immédiate du même calibre. Résultat, la part de marché de Leclerc a grimpé de plus d'un point à l'automne.

« Les clients ont immédiatement réagi et se sont précipités en magasin lorsqu'ils ont vu les tracts dans leur boîte aux lettres ou sur internet, s'étonne encore Éric Étienne, adhérent à Vitry (94), dont le magasin est en tête des Leclerc parisiens sur cette opé. La réponse est très rapide quand l'attente est forte, ce qui est le cas dans un

contexte de pouvoir d'achat tendu. Il fallait avoir bien anticipé pour détenir le stock suffisant. »

Certains se sont fait effectivement surprendre. « Au moment de passer les commandes, je pensais y être allé trop fort. Au final, je me suis fait dévaliser en quelques jours, témoigne ainsi cet adhérent champenois. J'aurais pu commander presque deux fois plus. »

Leclerc a aussi été imbattable sur la foire aux vins d'automne. Toujours largement numéro un, il a cartonné, avec un chiffre d'affaires de 93 M€ en hausse de 5 %, selon le magazine Rayon Boissons. Le numéro deux, Intermarché, est à 20 M€ derrière et les enseignes concurrentes d'hypers sont en recul.

Même succès grandissant pour l'opé Beauté du mois de mai. « Le rayon beauté/hygiène est un point fort pour l'enseigne. La part de marché y est de 23,6 % et durant les deux semaines de l'opération, elle monte même à 46,7 % et 37,3 % », écrivait ainsi Michel-Édouard Le-

clerc sur son blog à l'occasion du déploiement du nouveau concept début 2015.

« C'est complètement fou ce qu'il se passe en magasin, confirme Thomas Pocher, propriétaire d'un petit hyper dans la banlieue lilloise. C'est simple, je fais la moitié du chiffre d'affaires annuel du rayon beauté à cette occasion. On a l'offre, le prix, la théâtralisation qui vont bien et les clients sont au rendez-vous. »

L'an dernier, l'enseigne a grappillé encore 0,5 pt de marché sur le rayon (24,0 %).

Évidemment, le challenge pour 2016 est de repasser en positif sur des historiques élevés. « Les briefs promo sont encore plus exigeants que l'an dernier, avec des Nip toujours plus agressives, et pas seulement sur la rentrée. L'année a déjà démarré fort », témoigne cet industriel de l'épicerie, habitué des box de négos.

Leclerc ne pourra pas reprendre les concurrents par surprise et doit donc avoir les bonnes munitions pour contrer la riposte attendue. Un parfum de surenchère plane... Mais les adhérents sont confiants et l'enseigne affiche déjà sa sérénité sur la foire aux vins d'automne. « Nous visons les 100 M€ d'ici un ou deux ans », déclarait ainsi le mois dernier à Rayon Boissons, Didier Coustou, adhérent à Saint-Magne-de-Castillon (33) et responsable d'un des GT vins du Gaec. ■

P. B.

Source : Pige prospectus a3distrib, CAM 01/2016.

### Points clés

▶ Leclerc a dopé sa pression tract de 22 % en un an, avec 10 opérations nationales de plus, pour 42 au total.

▶ L'enseigne monte encore en puissance sur ses opérations majeures, Beauté, rentrée et Foire aux vins.

# La rénovation des magasins au pas de charge

## Points clés

▶ Leclerc réinvestit massivement dans ses hypers, avec une priorité sur la zone marché.

▶ Les caves de maturation et la fraîche-découpe fruits et légumes sont les nouvelles stars du trad.

Plus de 260 magasins rénovés depuis 2014. Les « bons vieux » hypers ont contribué à 55 % de la croissance de Leclerc l'an dernier et ont vocation à encore jouer les locomotives dans les mois à venir. L'enseigne pourra notamment compter sur les 65 000 m<sup>2</sup> supplémentaires acceptés en commissions (CDAC et CNAC) en 2015, selon une étude exclusive de Linéaires (plus de détails page 16).

Parmi les projets, figurent six créations, sur des surfaces de 1 800 à 3 700 m<sup>2</sup>.

Hyperactifs et conquérants sur le drive, les adhérents se mobilisent donc, en parallèle, pour conserver les clients dans leurs magasins. Avec une priorité donnée à la zone marché. « On avait sans doute un peu lâché ce combat-là ces dernières années, analyse Jean-Paul Marty, une figure du Mouvement qui a rénové son magasin de Cahors (46), avec deux ans de travaux. Les clients attendent aujourd'hui du service et plus de relations avec les professionnels en magasin. Les rayons traditionnels sont un vrai moyen de différenciation, d'autant que la concurrence est très active : les spécialistes comme Grand Frais ou O' Marché frais, mais aussi Lidl qui monte en gamme. »

Ainsi, Jean-Paul Marty a doté son

magasin de presque tous les derniers concepts du moment : bar à olives et fraîche-découpe aux fruits et légumes, fumoir à saumon, cave de maturation à la boucherie, stand pâtisserie. Lequel est même équipé d'un automate, le gyrocrêpe, qui fait des crêpes à la demande.

## Plan de formation ambitieux sur le trad

La démarche de l'adhérent de Cahors est loin d'être isolée. Elle s'inscrit même dans un élan collectif de réenchantement de la zone marché avec un maximum de services proposés. Une approche nouvelle, a fortiori sur la zone marché, où l'initiative individuelle a toujours été de mise dans le Mouvement.

Les dernières rénovations vont toutes dans ce sens, avec au minimum l'adoption de la cave de maturation en boucherie. Citons ainsi

les Leclerc de Fagnières (51), Moulins (03), Saint-Paul-lès-Dax (40), Mont-de-Marsan (40), Sélestat (67), Romorantin (18), Bordeaux Chartrons (33), La Teste-de-Buch (33) ou encore Saint-Gaudens (31) parmi les réalisations spectaculaires.

Ce mouvement général n'en est qu'à ses débuts. Il a été lancé début 2015 à l'issue d'une convention nationale dédiée au frais. « On n'a pas la part de marché qu'on devrait avoir sur ce rayon. Mais un énorme travail a été réalisé par les équipes nationales sur chaque métier du trad, pour développer les surfaces consacrées, apporter du service et améliorer la professionnalisation », reconnaît cet adhérent de la région Centre, dont le magasin sera en travaux en 2017. Pas de concept clé en main pour ce nouveau chantier, mais une boîte à outils mise à disposition des adhérents. Avec des données de mar-

## Quand Leclerc pousse les curseurs sur la zone marché



### Esprit salon de thé

Entre le stand pâtisserie et la boulangerie, Leclerc Mont-de-Marsan (40) sert des macarons maison, du thé en vrac et du café torréfié sur place.



### Fruits & légumes starisés

Le Leclerc de Cahors (46) joue l'effet miroir aux fruits et légumes avec un meuble très design. Effet whaou garanti.

## Zoom Concepts rayons en rafale

Si la zone frais est une priorité de Leclerc pour les années à venir, l'enseigne multiplie les concepts prêts à l'emploi pour les adhérents. A l'image de la beauté, dont le nouveau visage offre une présentation du maquillage nu (sans blister), digne d'un Sephora. Les espaces textile, arts de la table ont bénéficié d'une rénovation récente, avec la présence notamment de podiums valorisant les offres. Lifting aussi pour le rayon sport, avec une nouvelle gamme de textile dédiée et des univers plus structurés, par type de sport. « Le client est rassuré, cela donne une image plus professionnelle avec un univers bien délimité et identifié au sein du magasin. Nous avons de très bons échos », se félicite Ronan Guillou, le directeur du Leclerc Fagnières. Lequel a terminé sa rénovation en novembre, avec la dernière version de tous les concepts non-al, ainsi qu'une zone marché à la pointe.



Rayon Boissons

des tendances conso, des sons en merchandising, PLV et bilier ou encore un référentiel formation.

Nous avons une réflexion aboutie la politique de formation sur le s trad, confirme Bertrand Le ne, adhérent à Saint-Amand-les-ix (59), en charge de la commis-1 Valeur formation métiers au ec. Il s'agit d'un plan de forma-1s qualifiantes – des COP no-1ment – pour faire monter en p-1tence nos collaborateurs tra-1llant aux rayons trad. C'est un estissement très important, avec volet de e-learning que nous dé-1rons bientôt. »

## Concours meilleur boucher

ya aussi un volet important de n-1munication sur ses métiers, n-1plète Jacques Vallois, qui est

adhérent à Bordeaux et membre du GT communication du Galec. 90 % des magasins fabriquent leur pain sur place et peu de gens le savent. On ne valorise pas assez nos savoir-faire auprès des clients, c'est dommage et il faut que cela change. »

Ainsi, les visites des labos sont encouragées, tandis que des opérations sont prévues pour mettre en lumière les offres premium, telles que les races à viande au stand boucherie par exemple. Dans ce même esprit, vient d'être créé en interne un concours désignant le meilleur

boucher Leclerc (voir en rubrique boucherie, page 87).

« Ce concours n'est qu'une première étape, précise Bertrand Le Côme. Pour valoriser tous les métiers du frais trad, nous mettrons en place en 2017 d'autres concours du même type, en boulangerie, pâtisserie, etc. » Si le national joue pour la première fois un rôle moteur sur la zone marché, l'émulation fait toujours son œuvre sur le terrain, avec l'échange de bonnes pratiques à la clé sur les concepts porteurs. « J'ai prévu de créer un atelier de fabrication de

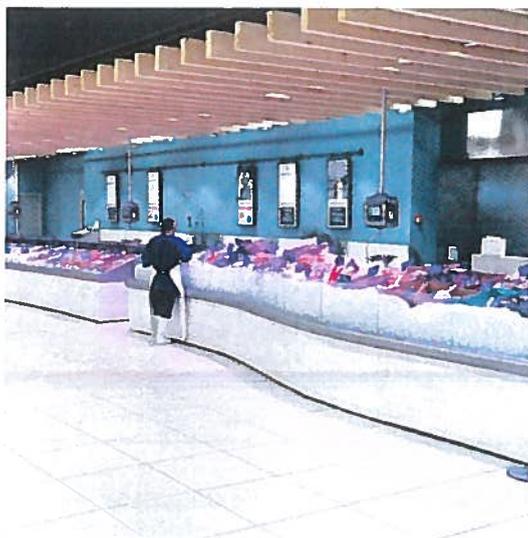
chocolats comme celui du Leclerc Landemeau », témoigne ainsi le Bordelais Jacques Vallois, qui propose déjà des crêpes et sushis maison et fume son saumon.

Le Leclerc breton a aussi fait des adeptes dans la manière de valoriser ses gammes faites maison, qu'il signe de sa propre marque, Les produits du Leck. Ils sont ainsi plus d'une dizaine de Leclerc de la Scarmor à dûment « marketer » leur offre. Nul doute que l'idée fait déjà son chemin ailleurs. ■

Patricia Bachelier



**cave qui claque**  
cave de maturation du Leclerc Fagnières associe pédagogie et look ultramoderne.



**Grande marée**  
Leclerc Romorantin (41) consacre 16 mètres à sa poissonnerie, dont une partie en meuble réfrigéré.



**Jambon séché sur place**  
Au Leclerc de Cahors (46), le jambon est vieilli et séché sur place. Un savoir-faire rare en hyper.

Photos : Lineaires et Rayon Boissons

## L'INTERVIEW

**Michel-Édouard Leclerc,**  
président de l'ACDLec.

« L'e-commerce pèsera 10 % du CA de Leclerc en 2020 contre moins de 6 % aujourd'hui. »

### **Vous ouvrez un site de parapharmacie ces jours-ci. Pourquoi ce choix ?**

L'objectif global de Leclerc d'ici 2020 est de doper le business, alimentaire et non alimentaire, via tous les canaux possibles : les corners au sein des hypers, les concepts magasins dans les galeries et les sites internet dédiés, qui s'appuient sur l'expertise des magasins physiques rénovés.

Sur la parapharmacie, nous lançons ce site mi-avril avec pour commencer environ 2.200 références et nous irons chercher en priorité les clients qui jusqu'alors n'avaient pas accès à notre offre. Le potentiel est énorme puisqu'il n'y a que 225 parapharmacies Leclerc aujourd'hui.

### **Est-ce le début d'une vraie offensive de Leclerc sur l'e-commerce en dehors du drive, qui accapare aujourd'hui l'essentiel de votre activité sur internet ?**

C'est effectivement la première pierre d'un projet très ambitieux. Hors drive, l'e-commerce représente moins de 100 M€ de chiffre d'affaires dans l'enseigne. Nous avons par exemple deux sites qui marchent très bien. E.Leclerc Optique vise le potentiel du site de Marc Simoncini (Sensee N.D.L.R.).



Points clés

- ◆ Leclerc affiche de fortes ambitions sur internet, avec une nouvelle organisation et de gros moyens.
- ◆ Un site Leclerc Sport ouvrira quelques semaines après celui de la parapharmacie.

E.Leclerc Voyage pèse une trentaine de millions d'euros. Et capte en outre une clientèle qui génère un tiers des 450 millions d'euros de CA en agence. L'e-commerce pèse aujourd'hui près de 6 % du chiffre d'affaires de Leclerc, il a vocation à atteindre 10 % d'ici 2020.

### **Comment fédérer des patrons d'hypers autour du commerce digital qui leur fait d'une certaine façon concurrence ?**

Ce fut le thème majeur de notre Congrès qui s'est tenu à Stockholm en juin 2015. Plus de mille adhérents et collaborateurs ont cogité

### Contexte

Michel-Édouard Leclerc fait un point sur le déploiement de la stratégie digitale du Mouvement Leclerc, à l'occasion de l'ouverture de la parapharmacie en ligne ce mois-ci.

sur les grands chantiers numériques et la création d'une organisation ad hoc pour le digital. Pour tout vous dire, je craignais un peu la fracture générationnelle ou la réticence des adhérents qui viennent d'investir lourdement dans leurs magasins. Mais j'ai constaté avec satisfaction que les adhérents ne comptaient pas laisser filer un tel marché à la concurrence.

Ils ont raisonné pour le site parapharmacie comme ils l'ont fait pour le drive : puisqu'il y a des risques de cannibalisation, autant les maîtriser et les compenser en allant chercher du chiffre d'affaires global et de nouveaux clients. Mieux, dans cette stratégie qui va conforter nationalement Leclerc, les magasins, qui seront autant de points de retrait, vont voir leur fréquentation renforcée.

### **Le succès du drive a sans doute contribué à faire évoluer les mentalités dans ce sens, les adhérents ayant peu la main sur le fonctionnement du site, la politique d'offre ou encore la promo.**

Le développement de l'internet est le fait d'une équipe d'adhérents, eux-mêmes exploitant des hypers.

« Un milliard d'euros sera investi pour déployer notre stratégie multicanal, avec 10 000 créations nettes d'emploi à la clé. »

L'enjeu, c'est que la stratégie digitale soit pilotée par des personnalités ayant une vraie légitimité au sein du Mouvement. Ce qui est le cas avec la nouvelle équipe : Steve Houliiez est l'un des artisans du succès du drive, Thierry Aumont est président de la Banque Edel et a élaboré la stratégie commerciale avec Guillaume Roman, qui incarne la génération digitale.

Ces trois adhérents, entourés par des équipes de pros, sont à la tête d'une structure autonome du Galec. Elle a obtenu les coudées franches pour investir en contrepartie d'une totale transparence, qui reste une valeur forte chez Leclerc.

### Très concrètement, quels bénéfices les patrons de magasins vont-ils en tirer ?

Dans le cas de la parapharmacie en ligne, comme des autres sites, nous avons défini une redistribution des gains auprès de l'ensemble des adhérents, y compris ceux qui n'ont pas de para dans leur galerie. Le principe est simple : la marge générée tant au point de retrait que par la livraison à domicile sera répartie au prorata du nombre de retraits effectués en magasin. En clair, plus un magasin organisera de retraits de commandes, plus il gagnera. C'est incitatif, mais si ça n'est le bon système au bout du compte, on en changera !

### Quels sont vos autres projets de site à court terme, en plus de Leclerc parapharmacie ?

Nous allons ouvrir un site E.Leclerc

## Diversification Leclerc à la conquête du jouet

Leclerc a décidé de s'attaquer au jouet. L'enseigne réalise de très gros scores à Noël, y compris face à des spécialistes, mais a encore beaucoup à gagner sur le permanent. Les équipes du Galec en ont fait un marché clé pour doper l'activité non-al de l'enseigne, sous la houlette d'Olivier Huet, adhérent à Châteaudun (28). Avec un concept à déployer en magasin ou en galerie. Proposé aux adhérents il y a six mois, il en a déjà séduit une trentaine, dont Jean-Paul Oger à Moulins, qui a ouvert le tout premier Leclerc jouet dans la galerie de son nouvel hyper.



Sport dans la semaine du 6 au 12 avril. Il va fonctionner en deux temps. D'abord en mode événementiel. Nous voulons profiter pleinement des retombées de la coupe d'Europe de foot. Et rapidement, il va étoffer son offre commerciale. La création de ce site s'inscrit dans le déploiement d'une marque E.Leclerc Sport, à l'intérieur de nos magasins et dans les galeries.

D'ici un an et demi, nous aurons aussi revu nos autres sites, multi-

média, culture, vin, etc. L'équipe internet fonctionne de plus en plus en mode start-up. Le Galec, lui, profite de l'ambition multicanale pour se renforcer dans la vente et le marketing. C'est un peu une révolution pour une structure jusqu'alors principalement dédiée à l'achat, à la négo et au sourcing.

### Quels moyens Leclerc a-t-il engagés pour s'imposer sur le digital ?

## E-commerce 17 sites marchands

Le drive réalise près de 95 % du CA de Leclerc sur internet, mais l'enseigne y est active avec pas moins de 16 autres sites : Leclerc Espace Culturel, Multimédia, Voyages, Vins, Location, Volumineux, Optique, Téléphonie, Bijoux, Traiteur, Photomoincher, La Billetterie, e-cadeau, Reglo TV, Énergie moins chère, La carte carburant pro. Tous ont vocation à être revisités d'ici un an et demi pour être plus attractifs et performants. L'offensive de Leclerc démarre avec la création de deux nouveaux sites ce mois-ci, dédiés à la parapharmacie et au sport.

J'ai parlé l'an dernier d'un investissement d'un milliard d'euros pour le multicanal, et 10 000 créations nettes d'emploi entre 2014 et 2016. À l'heure actuelle, deux tiers des coopératives régionales font leur mue pour mieux servir les magasins et les commandes par internet.

Le renforcement des équipes nationales et la refonte des sites ne représentent pas le plus gros poste de l'enveloppe, le nerf de la guerre reste la logistique : 500 M€ y seront investis et le mouvement est déjà largement enclenché avec la construction d'entrepôts ultramodernes, orchestrée par les centrales régionales. La Scapalsace a ouvert la voie, la Scapest y a consacré 120 M€, et les nouvelles plateformes en Scadif, Scapnor, Scapartois ou en Socara sont en cours de réalisation.

### Le circuit drive a progressé de 20 % en 2015 chez Leclerc. Quels seront les leviers de croissance en 2016 sachant que le nombre d'ouvertures devrait encore baisser ?

Le drive arrive effectivement à maturité chez Leclerc avec près de 600 sites. Il devrait y avoir encore une trentaine d'ouvertures cette année. Nous conservons un gros potentiel de recrutement sur les sites existants par l'animation commerciale et le développement de l'assortiment. ■

Propos recueillis  
par Patricia Bachelier

au jour le jour

## Monoprix monte en puissance sur le e-commerce

Chez Monoprix, les retraits en magasin sont réservés aux petits paniers et les gros pleins sont surtout livrés à domicile. Afin de soulager les points de vente, qui préparent toutes les commandes en picking, Monoprix a inauguré un premier entrepôt à Gennevilliers (92), destiné à assurer toutes les livraisons à domicile de l'ouest parisien.

## Une croissance spectaculaire pour Biocoop

Avec des ventes en hausse de 17 % l'an dernier (768 M€ de CA sous enseigne) et un parc qui va dépasser les 400 unités courant 2016, Biocoop se joue de la crise. Le spécialiste se vante même de réduire ses marges, pour rendre le bio plus accessible. De fait, la marge de Biocoop SA, la tête de réseau, est passée de 21,2 % en 2014 à 20,9 % en 2015 (CA moins coûts d'achat et de transport).

## Carrefour Bio : le concept prend de l'épaisseur



Carrefour appuie enfin (un peu) sur l'accélérateur pour Carrefour Bio. Après avoir ouvert cinq magasins en trois ans, le distributeur va déployer en 2016 un modèle en location-gérance, sur des surfaces agrandies. Un 6<sup>e</sup> Carrefour Bio a été inauguré le mois dernier et le parc devrait compter dix unités à la fin de l'année, sur Paris et sa première couronne.

+ sur [www.lineaires.com](http://www.lineaires.com)

## L'ÉVÈNEMENT

# Carrefour boucle une bonne année 2015

Carrefour poursuit la bonne dynamique qu'il affiche depuis trois ans. En 2015, le résultat opérationnel courant (ROC) du groupe au niveau mondial progresse encore de 2,4 % (à changes courants). Une performance qui fait écho à la bonne tenue du chiffre d'affaires (76,9 milliards d'euros), en hausse de 3 %.

Cette progression du résultat opérationnel est encore plus flatteuse à taux de change constants (+ 7 %), tirée par l'Europe hors France (+ 33 %) et l'Amérique latine (+ 23 %). En Europe, le redressement de l'Espagne et de l'Italie explique cette bonne santé, tandis que l'Amérique latine enregistre un chiffre d'affaires et un résultat très bien orientés. Les taux de change défavorables limitent toutefois ses progressions à 2,9 % pour le CA et 6,9 % pour le ROC.

### Résultats

#### Les chiffres clés de Carrefour en 2015

	CA HT	Évol.	ROC	Évol.
France	36 272 M€	+ 2,6 %	1 191 M€	- 6,4 %
Europe hors France	19 724 M€	+ 2,8 %	567 M€	+ 33,4 %
Amérique latine	14 290 M€	+ 2,9 %	705 M€	+ 6,9 %
Asie	6 659 M€	+ 5,9 %	13 M€	- 87,0 %
Fonctions globales			- 31 M€	
<b>Total groupe</b>	<b>76 945 M€</b>	<b>+ 3,0 %</b>	<b>2 445 M€</b>	<b>+ 2,4 %</b>

ROC : résultat opérationnel courant.

Source : Carrefour

En France, le ROC (- 6,4 %) subit l'impact conjugué de l'intégration de Dia, de la hausse de la taxe sur les surfaces commerciales et du transfert des loyers des galeries à Carmila. Une fois ces effets corrigés, Carrefour revendique un ROC en croissance de 1,8 % dans l'Hexagone.

En Asie, Carrefour explique la chute

du ROC (- 87 %) notamment par poursuite de son repositionnement en Chine, dans le but de s'adapter à l'évolution des modes de consommation.

Au final, le résultat opérationnel courant représente 3,2 % du chiffre d'affaires du groupe, un taux stable par rapport à 2014. ■

Arnaud Monni

## Chiffre d'affaires

### Système U fait mieux avec moins

Système U annonce un chiffre d'affaires TTC pour l'année 2015 en croissance de 2,3 %, à 18,93 Mds € hors carburant, sur un parc qui s'effrite légèrement. Malgré la forte dépréciation des prix des carburants, le distributeur parvient à maintenir un CA total de 23,45 Mds € (23,51 Mds € en 2014).

Alors qu'il perd en solde net neuf points de vente (dont deux Hyper U) et que l'inflation sur l'année 2015 est quasi nulle, le distributeur dégage 420 M€ supplémentaires de ventes, voyant sa part de marché grimper de 0,1 point, à 10,4 %.

La proximité capte désormais plus de 9 % de l'activité des Magasins U et enregistre des taux de crois-

### Ventes

#### Les chiffres clés de Système U en 2015

	Parc	Évol.	CA TTC 2015	Évol.
<b>Système U</b>	<b>1 566</b>	<b>- 9</b>	<b>23,45 Mds €</b>	<b>- 0,3 %</b>
Hors carburant			18,93 Mds €	+ 2,3 %
- Hyper U	68	- 2	3,47 Mds€	=
- Super U	763	+ 1	13,53 Mds€	+ 1,9 %
- U Express	326	+ 11	1,52 Md €	+ 10,1 %
- Utile	403	- 16	355 M€	+ 17,6 %
- Marché U	6	- 3	63 M€	nc

Source : Système U. Chiffre d'affaires par enseigne hors carburant.

sance à deux chiffres, tandis que les Hyper U se stabilisent et que les Super U gagnent + 1,9 %. 15 points de retrait ont été ouverts sur l'année, portant le parc de drives et assimilés

à 640 sites. Mais l'activité e-commerce décolle mollement, à seuil + 4,6 % (426 M€ TTC). ■

Amaury Beaut

## Résultats

# Auchan Holding solide mais sous pression en 2015

Auchan Holding a annoncé pour 2015 un chiffre d'affaires de 54,2 Mds € en hausse de 1,5 % (+ 1,7 % à change constant). L'entité Auchan Retail totalise à elle seule 97 % de l'activité du groupe (le reste se partage entre Immochan et Oney). À change constant, l'entité Retail a vu ses ventes progresser d'un petit - 1,2 %.

C'est une performance en demi-teinte eu égard au rythme d'ouverture toujours soutenu du groupe (+ 38 hypers en Chine, + 8 en Russie). L'expansion a ainsi généré 3 % de croissance à elle seule. À magasins comparables et hors essence, Auchan Retail affiche - 1,2 % en 2015.

Sur le plan financier, les fondamen-

taux d'Auchan restent sains. Le résultat d'exploitation courant - hors éléments non récurrents - affiche une croissance de 5 %. Mais le résultat d'exploitation « strict » affiche un recul de 6,3 % à 1 109 M€, en raison notamment d'une lourde charge de restructuration en Italie (54 M€) et de la dépréciation de certains actifs immobiliers (pour 59 M€).

### Des gains de marge grâce aux accords avec Système U et Metro

Satisfaction toutefois, la marge commerciale du groupe s'améliore, passant de 23,0 à 23,5 % du CA. « Une partie significative, bien que difficilement mesurable de façon

précise, est attribuable aux accords avec Système U et Metro », commente Xavier de Mézerac, le secrétaire général d'Auchan Holding. Essence incluse, le CA d'Auchan Retail en France (18 217 M€) a reculé de 2,7 % l'an dernier. L'essentiel tient à la contre-performance des hypers, qui affichent - 2,2 % selon nos informations, mais hors carburant cette fois (dont l'impact est négatif en 2015).

Wilhelm Hubner, président du directoire d'Auchan Holding et DG d'Auchan Retail, croit à la relance des hypers par l'offre, en particulier. « Vu la superficie de nos magasins, il faut que l'on surperforme sur cet item », lâche-t-il. La zone marché, en particulier, doit être au cœur de

la reconquête : « Nous devons être très puissants sur les produits frais traditionnels, c'est essentiel. »

Le reste de l'Europe occidentale (9 649 M€) est toujours à la peine aussi, largement plombé par l'Italie. Avec un chiffre d'affaires à - 9 % en euros, la zone Europe de l'Est (10 366 M€) affiche un recul en trompe-l'œil, lié à l'évolution défavorable du rouble face à l'euro. Hors effet de change, l'Est inscrit au contraire une jolie progression à + 9 %. L'effet inverse se produit en Asie où la croissance publiée à + 23,2 % (14 500 M€) correspond en réalité à un gain d'activité de 5,1 % en monnaie locale. ■

Florent Vacheret

## Comptes

### Des résultats en nette baisse pour Casino

Le chiffre d'affaires consolidé de Casino a progressé de 1,6 % à taux de change constant (46,1 Mds €) en 2015, mais le distributeur affiche un résultat net part du groupe négatif de 43 M€. Le résultat et normalisé est néanmoins positif, à 12 M€ (- 26 %), soit une maigre marge de 0,9 % du CA. Casino invoque des résultats impactés principalement par le ralentissement économique au Brésil et les effets de change.

Le résultat opérationnel courant (ROC) a baissé de 35 % l'an dernier, à 1,4 Md €. Casino tente néanmoins de rassurer ses investisseurs en signalant le « retournement significatif » du ROC en France au second semestre 2015 : + 34 % par rapport au S2 2014, à 390 M€. Globalement néanmoins, sur l'ensemble de l'année, l'EBITDA (726 M€) et le ROC (337 M€) en France accusent des baisses respectives de 13 % et 15 %. Casino met en avant les « derniers effets » des baisses de prix au premier semestre 2015 chez Géant Casino et

Leader Price. Des baisses qui n'auront pas permis de redresser les comptes malgré un trafic client en progression de 1,9 % l'an dernier et des ventes alimentaires à + 1,1 %.

Le ROC a aussi chuté de 21 % pour les activités alimentaires en Amérique du Sud. À l'inverse, il a progressé de 8,6 % en Asie où Big C a craché 7 % de marge opérationnelle (contre 1,8 % pour la France). Casino a beau parler d'une « stratégie de rotation des actifs » à propos de la cession de Big C en Thaïlande (et celle prévue au Vietnam), ces ventes sous la contrainte (attaques du fonds spéculatif Muddy Waters, inquiétudes sur le niveau de la dette de Casino) sont un crève-cœur pour le distributeur.

Pour 2016, Casino confirme ses objectifs de poursuite de son désendettement et d'amélioration de sa rentabilité, notamment en France avec un ROC au-delà des 500 M€. ■

Frédéric Carlier-Lossouarn

## Chiffre d'affaires

### Ventes en repli pour les Mousquetaires

Le chiffre d'affaires du groupement des Mousquetaires, en 2015, est de 39,7 Mds €, contre 40,1 Mds € en 2014 (soit une baisse de 1 %). Hors carburant, toutefois, les Mousquetaires peuvent afficher une légère croissance, de 0,9 %. Dans les grandes masses, le pôle commerce du groupement se contente désormais de 35,7 Mds € de CA (36,2 Mds € en 2014), tandis que le pôle industriel Agromousquetaires, au contraire, voit ses ventes progresser de 4 %, à 4 Mds €.

Au sein du pôle commerce, les enseignes alimentaires Intermarché et Netto réalisent ensemble 33,1 Mds € de CA et 25,5 Mds hors carburant (en croissance de 0,7 %). En France, hors carburant, les ventes d'Intermarché sont toujours en progression (+ 0,7 %), mais à un rythme qui s'affaiblit d'année en année : + 7,4 % en 2012, + 3,2 % en 2013, + 1,7 % en 2014.

Pour la première fois depuis longtemps, le groupement se félicite des performances enregistrées par Netto : à périmètre constant, le CA progresse de 1,9 % en 2015, l'enseigne bénéficiant d'un « développement remarquable de son trafic clients ». Le parc perd encore des magasins, mais l'hémorragie ralentit : avec 301 unités fin 2015, Netto n'a perdu « que » 7 sites sur l'année. L'enseigne comptait 340 magasins en 2012. ■

Benoît Merlaud