LECLERC
SES MÉTHODES DE BRUTE POUR ZIGOUILLER LES PRI

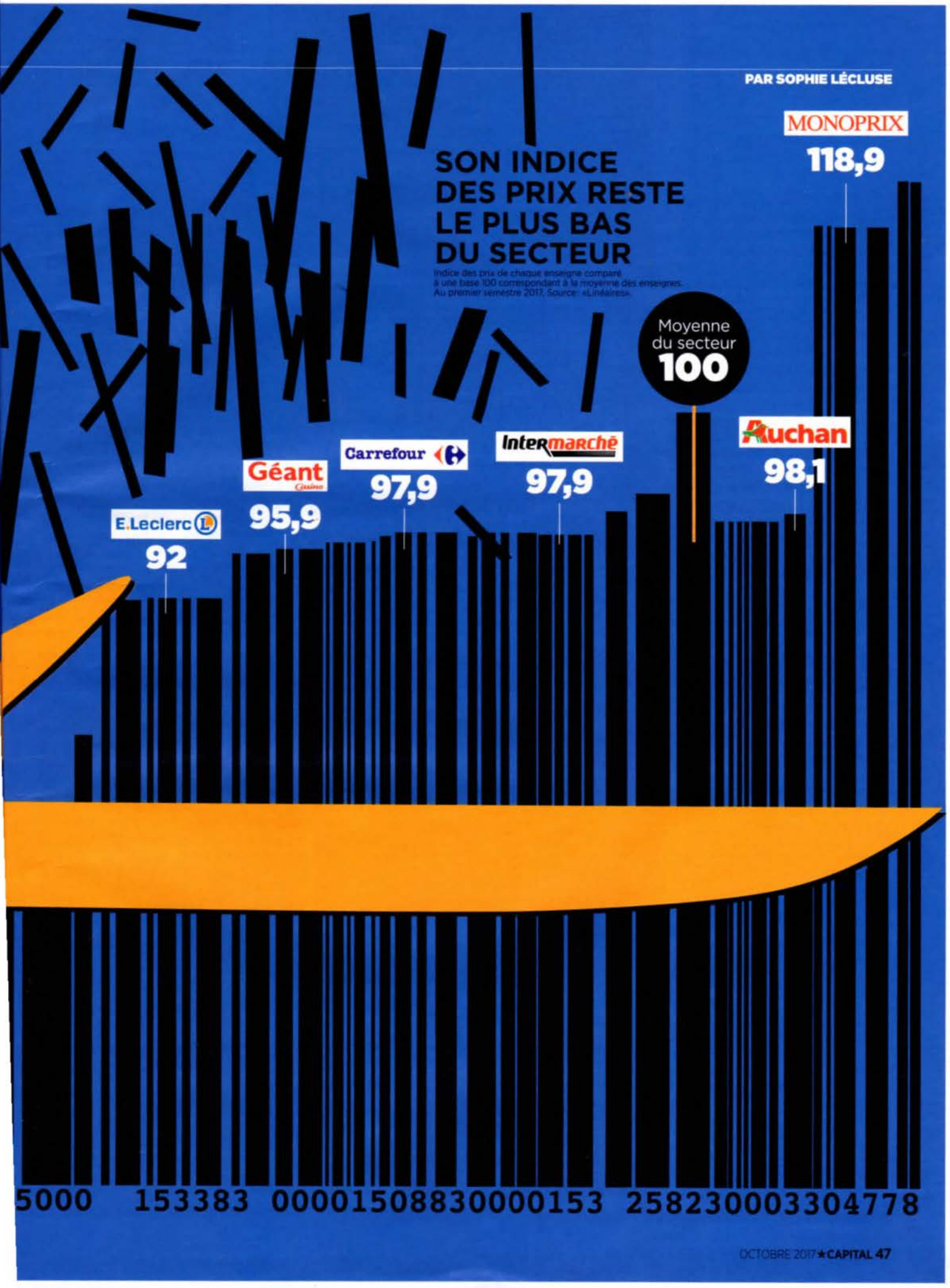
Le groupement breton est devenu numéro 1 en France. La récompense d'une stratégie de fer, menée depuis des anné

- IL CHANGE SANS CES LES RÈGLES DU JEU AVEC LES INDUSTRIELS
- IL N'HÉSITE PAS À SORTIR DES RAYONS CEUX QUI NE PLIENT P
- IL IMPOSE TROIS NIVEAUX DE «NÉGO», NATIONAL AU MAGAS

PAR SOPHIE LÉCLUSE

SON INDICE DES PRIX RESTE LE PLUS BAS DU SECTEUR

Indice des prix de chaque enseigne comparé à une base 100 correspondant à la moyenne des enseignes. Au premier semestre 2017. Source: «Linéaires».



Il a beau être le moins cher de sa contrée depuis vingt ans, Yannick Kervarrec, adhérent Leclerc de Saint-Grégoire, près de Rennes, préfère en avoir le cœur net. Chaque semaine, il envoie ses trente chefs de rayon relever discrètement des milliers d'étiquettes dans le Géant Casino d'en face, situé à 400 mètres. Bilan ? «Je suis moins cher de 5% sur une moyenne de 12 000 références. Mon concurrent avait réduit l'écart à 2% mais n'a pas tenu longtemps», s'amuse ce Breton de 49 ans.

Et il n'est pas le seul à sourire chez Leclerc. À la tête du groupement, Michel-Edouard Leclerc prend lui aussi son air goguenard. Bien sûr, le groupe Casino n'est pas le premier à venir le défier sur son terrain des prix. Mais rarement un concurrent avait autant mis le paquet pendant plus de deux ans. «Ils veulent pouvoir se vanter ne serait-ce qu'une fois d'être l'enseigne la moins chère de France, mais on ne les laissera pas faire», assène-t-il. En effet, à chaque coup de ristourne du camp d'en face, les 529 adhérents font bloc et creusent l'écart avec tous les concurrents. Du coup, quel que soit le panel retenu, c'est toujours Leclerc qui gagne. Et de loin. Selon le magazine «Linéaires» au premier semestre 2017, sur un indice 100, l'enseigne devance Géant de 3,9 points et la moyenne des grandes surfaces de 8 points. L'écart est encore plus grand si l'on compare sa marque Repère aux marques de distributeurs concurrentes : 12 points. Même constat dans le bio, cette fois selon «Que Choisir», qui estime à 8% l'écart de prix avec Carrefour et à 35% avec Biocoop. Les consommateurs ne s'y sont pas trompés. Leclerc vient d'enchaîner huit ans de gain de part de marché pour atteindre 21% et devenir numéro 1 en France devant son rival de toujours, Carrefour. Cette année encore, ses ventes (36,5 milliards d'euros en 2016, hors carburant) devraient grimper de 2 à 3% selon Michel-Edouard Leclerc. Mais comment fait-il pour être à ce point le champion des prix bas ?

PHOTOS : LAURENT GUIZARD/JUSTOUEST.FR

D'ABORD, IL N'A JAMAIS CHANGÉ de stratégie depuis l'origine. Comme en témoignent ses campagnes de publicité, à la limite du monomaniaque. Dès les années 1950, Edouard Leclerc, le fondateur, vantait ses pâtes ou ses conserves de marque à - 30%. Dans les années 2000, son fils Michel-Edouard a bataillé pour prouver son avance en créant Quiestlemoinscher.com, un comparateur de prix validé par un observateur indépendant. Aujourd'hui, Leclerc ne s'embarrasse même plus de preuve

AU LECLERC DE SAINT-GRÉGOIRE, LES ASTUCES PLEUVENT POUR MIEUX VENDRE

Les prix bas ne font pas tout. A l'image de l'hyper de Saint-Grégoire, près de Rennes, les adhérents Leclerc réinvestissent massivement dans leurs magasins. Ici, les allées ont été élargies et coiffées d'un éclairage en diagonale 4. Ça coûte 10% plus cher mais permet d'éviter les zones d'ombre. En septembre dernier, les produits bio ont été regroupés dans un espace dédié 1. Bilan : des ventes mensuelles en hausse de 30% par rapport à 2016. Dans la «cave» 3 entièrement réaménagée cet été, les clients peuvent déguster les vins en promotion grâce à leur carte de fidélité via un distributeur automatique. Moins immédiatement visibles, mais présents partout, les produits régionaux, signalés comme tel, font un tabac. Cette baguette 2 fabriquée avec la farine de Jean-Marie Souffleux, un meunier du coin, vendue 82 centimes (contre 28 centimes pour celle d'entrée de gamme), s'écoule à plus de 1000 unités par jour.

avec son nouveau slogan : «Ici vous savez que vous achetez moins cher.» «Dans un subtil glissement sémantique, il fait porter la preuve par le consommateur lui-même», observe le consultant Frank Rosenthal. Ses pubs, plus de 300 millions d'euros d'investissement annuel, sont à 70% focalisées sur les prix. Sans parler du tapage médiatique mené par «MEL» (le surnom de Michel-Edouard) contre les monopoles des pétroliers, des opticiens ou des pharmaciens. Pour la bonne cause, bien sûr : notre pouvoir d'achat. Une posture de Robin des bois qui a le don d'exaspérer les industriels.

SI LECLERC OBTIENT de tels résultats, c'est selon eux parce qu'il martyrise les multinationales et les petits producteurs. Difficile de prouver qu'il paie 2 à 3% en dessous de la moyenne du secteur comme l'avancent les experts. Mais sous couvert d'anonymat, quelques industriels confirment. «En dix ans, j'ai augmenté mes prix de 20%, mais de 15% seulement chez Leclerc», explique un vendeur de biscuits. Bien sûr, le poids du leader et sa croissance jouent beaucoup dans sa capacité à négocier. Mais pas seulement. Premier atout : ici, ce sont les adhérents Leclerc eux-mêmes, propriétaires de leur magasin, qui négocient en direct avec les industriels. «Ils défendent leur beefsteak et ça fait toute la différence», explique le consultant Olivier Dauvers. Autre atout, Leclerc n'hésite pas à réinterpréter la loi pour la tourner à son avantage. Le Ticket Leclerc en 2000, un bon d'achat qui détournait l'esprit de la loi Galland sur la revente à perte, les NIP, ces promotions en magasin refacturées aux industriels, ou encore cette façon d'inverser le rapport de force en imposant ses CGA (conditions générales d'achat) face aux CGV (conditions générales de vente) des industriels... Chaque année, Leclerc invente une nouvelle astuce. «On joue sur l'effet de surprise», explique un de ses anciens acheteurs. Avant l'été, un séminaire de trois jours réunit une douzaine d'adhérents au siège, à Ivry. C'est là que la prêtresse du juridique, Sophie Boudon Le Goff, met au point et valide la tactique qui prévaudra lors des «négos» de septembre à fin février. «Une année, ils se sont amusés à analyser le coût de revient de chaque matière première contenue dans nos produits, raconte un industriel. Si l'on n'est pas préparé, c'est l'enfer !» D'autant qu'ici, ce n'est pas une mais trois négociations qu'il faut mener.

Tout commence au 5e étage à Ivry, dans un des 50 studios de 9 mètres carrés où les industriels viennent plaider leurs hausses de tarifs. Après parfois plus d'une heure d'attente, ils sont accueillis les meilleurs jours par 0,5 litre d'eau Laqueuille, la MDD Leclerc. Commence alors une discussion tendue face à un salarié expérimenté qui mène le débat, un plus jeune, le «gentil», et l'adhérent, qui connaît le terrain comme sa poche et donne de la voix. «C'est l'ambiance commissariat, ils savent théâtraliser en se levant ou en malmenant un produit», raconte Olivier Lauriol, gérant d'Arkose, cabinet de conseil qui prépare les industriels à ces séances. Tout le monde craint l'arme ultime : le déréférencement partiel ou total, Code 4 et Code 9 dans le jargon Leclerc. Brossard, Lactalis ou encore la PME Jenlain s'en souviennent encore. «C'est 20% du chiffre d'affaires qui disparaît du jour au lendemain», explique l'un d'eux. En revanche, une fois l'accord entériné, Leclerc a la réputation de faire ce qu'il dit. «C'est agressif, mais au moins on sait où l'on va», confie notre fabricant de biscuits.

SAUF QUE CE N'EST PAS FINI ! Une fois référencé au plan national, il faut encore offrir une petite ristourne contre une présence en prospectus ou en tête de gondole dans les 16 centrales régionales Leclerc baptisées «SCA». Ce sont elles qui passent commande pour la quarantaine de magasins dont elles assurent l'approvisionnement. Enfin, dernière étape : le magasin. Et là, c'est un peu à la tête du commercial envoyé sur place et au bon vouloir de l'adhérent. Demande de produit gratuit, d'exclusivité sur une innovation ou parfois de financement du parking, tout y passe. «Je suis forcément moins sympa avec les multinationales qui font des rentabilités à deux chiffres qu'avec les producteurs locaux, avec lesquels je vais à la chasse», reconnaît Jean-Paul Pageau, adhérent à Reims.

Durs en affaire, les adhérents Leclerc sont aussi agiles et savent agir comme un seul homme quand l'enseigne est menacée. Depuis deux ans, Leclerc est revenu sur le terrain de la promotion avec son opération Les Super Pouvoirs d'achat, des bons d'achat de 5, 10 ou 20 euros à valoir sur des courses futures. «Ils y sont allés en frontal face au Mois Carrefour en octobre et l'ont même avancé l'année suivante au mois de septembre pour lui griller la priorité», observe Frank Rosenthal. Cette réactivité s'est surtout manifestée avec la fièvre du drive, les courses commandées sur Internet et récupérées avec sa voiture. Auchan avait mis des années à

© 2014 RAPHAEL DEMARET

Après moi, ce sera forcément autre chose"

MICHEL-ÉDOUARD LECLERC ORGANISE DISCRÈTEMENT SA SORTIE

C'est passé inaperçu, mais depuis deux ans Michel-Edouard Leclerc n'est plus un président salarié par les centres E.Leclerc. Il y travaille à titre de consultant. Et ce n'est pas que pour des raisons fiscales. «Je veux donner de mon temps pour des fondations non commerciales», nous confie-t-il. Une façon de prendre du recul ? Un adhérent nous confie qu'un groupe de travail interne, aidé de cabinets extérieurs, planche déjà pour organiser sa succession. Mais difficile de remplacer un porte-parole aussi emblématique. «Ce sera autre chose, il y a eu un avenir chez Michelin après Michelin», rassure l'intéressé.

LECLERC RADOTE SUR LES PRIX DEPUIS VINGT ANS, MAIS EN NUANCES

Toujours prêt à combattre une loi au nom du pouvoir d'achat des Français. Leclerc martèle le même message depuis près de vingt ans. Mais, après avoir bataillé pendant de nombreuses années pour imposer son comparateur de prix, Quiestle-moinscher.com, il ne s'embarrasse aujourd'hui même plus de faire la preuve de ses prix les plus bas. Le consommateur est censé le «savoir». Habile glissement sémantique imaginé avec son agence de pub Australie.

UNE MARGE DE 1,9%, MAIS SUR D'ÉNORMES VOLUMES

faire ses premiers tests. Chez Leclerc, deux adhérents se sont lancés en 2007 et ont immédiatement partagé leurs bons tuyaux avec leurs collègues. Bilan : 600 drives ouverts en sept ans et 50% du marché conquis en France ! «Ils ont été les premiers à aller sur les parkings des enseignes concurrentes dans les zones où ils n'étaient pas présents», remarque Guy-Noël Chatelin, associé du cabinet Parthenon-EY. Malins, ils se sont engouffrés dans une faille juridique – il n'était pas nécessaire d'obtenir une autorisation pour ouvrir des mètres carrés d'entrepôt – avant que la loi ne change, en mars 2014. Et tant pis pour les entrées de ville défigurées par leurs boîtes à chaussures !

AUTRE POINT FORT du groupement d'indépendants : ses coûts de fonctionnement sont parmi les plus faibles de la distribution. Ici, pas d'empilement hiérarchique. Ce sont les adhérents qui occupent tous les postes à responsabilité. Trois jours par semaine (le jeudi dans les centrales régionales et le lundi/mardi au siège national), ils travaillent gracieusement pour faire fonctionner la coopérative. MEL a fait ses calculs : «Nos 529 adhérents et leurs conjoints, ça fait près d'un millier de salaires de hauts cadres économisés», résume-t-il. Au final, les salariés du siège sont, selon lui, deux fois moins nombreux que chez Carrefour ou Auchan. Idem en logistique. Chaque centrale l'optimise en fonction des besoins de sa région. Si bien qu'au total le coût logistique par magasin ne dépasse pas 4%, contre plus de 6% chez les concurrents. Autant d'argent à réallouer dans la baisse des prix. Et gare à l'adhérent qui voudrait profiter de sa position dominante sur une zone de chalandise pour augmenter discrètement ses prix. Il se ferait tout de suite rattraper par la patrouille. Car ici, le contrat est tacite : chacun doit être au moins 3% au-dessous de la moyenne du marché. Les adhérents auraient plutôt tendance à se disputer la place de meilleur élève, en particulier en Bretagne, où l'enseigne est pourtant dominante.

Et les marges dans tout ça ? Elles sont riquiqui. Le résultat net serait de 1,9% en moyenne nationale selon MEL, voire au-dessous de 1,5 selon les experts. «La seule actionnaire, c'est mon épouse», s'amuse Yannick Kervarrec, l'adhérent de Saint-Grégoire. Mais ne vous inquiétez pas pour eux. En plus de se rattraper sur les volumes, chaque adhérent possède en fait deux sociétés. Celle qui exploite le magasin et celle qui détient le foncier. Rien n'empêche donc de faire de faibles gains sur la première (ce qui ne fait pas l'affaire des salariés intéressés aux résultats) et de reverser de confortables loyers sur la seconde. En plus de comparer leurs prix sur le Coca, le Nutella ou la marque Repère, les propriétaires d'hypers s'amusent donc aussi à comparer la taille de leur galerie commerciale (synonyme de juteux loyers) et celle de leur montre de luxe ou de leur Porsche Cayenne.

Une percée **incroyable** dans le drive

613 drives Leclerc en 2017. Aucun il y a dix ans.

20 millions d'euros de chiffre d'affaires pour le meilleur d'entre eux, en Corse.

46% de part de marché en France pour le drive.

MAIS CES PETITES FOLIES ne les empêchent pas de réinvestir dans leur magasin. Face à la concurrence combinée d'Amazon et des grandes surfaces spécialisées type Darty ou Decathlon, Leclerc a compris il y a deux ans qu'il ne pourrait garder sa longueur d'avance s'il ne misait que sur les prix. Chaque adhérent a donc une fois de plus répondu présent à l'ordre national de réinvestir dans ses marques maison et la rénovation des magasins. Cas emblématique, à Saint-Grégoire, Yannick Kervarrec s'est offert depuis 2015 une cave de maturation des viandes, un stand sushi, un espace bio et une cave à vin (lire page 48). Et ça paie. «Il y a dix ans, Leclerc avait les plus vilains hypermarchés de France, aujourd'hui, ils ont les plus beaux», assure le rédacteur en chef de «Linéaires», Florent Vacheret. Michel-Edouard Leclerc, lui, ne redoute pas l'ogre Amazon : «Les consommateurs continueront à se déplacer en magasin.» Mais lui peut-être un peu moins. Après avoir vendu son nom aux adhérents pour 120 millions d'euros en 2004, il vient discrètement de passer de salarié à consultant pour le groupement. Mais qui se chargera demain de faire l'article sur les antennes ?