



2025

Comment
Leclerc définit-il
sa marge dans
un contexte
concurrentiel ?



Peut-on mesurer la contribution
de chaque acteur à la création
de valeur ?



Sommaire

Démarche de travail

Intégration de la dimension numérique

Peut-on mesurer la contribution de chaque acteur à la création de valeur ?

Explication de la question de gestion

Comment Leclerc définit sa marge dans un contexte concurrentiel ?

Explication de la problématique

Leclerc, un magasin de référence

Présentation de leclerc

Fiche d'identité de l'entreprise

Présentation de l'activité de Leclerc

Dossier documentaire

Fiche récapitulative

Contenu des documents

Synthèse en réponse à la problématique

Démarche de travail

Etape	Actions	Outils
Choix du sujet	Choix de l'entreprise et identification de la question de gestion pertinente	Google Docs ChatGPT Ressources en ligne
Recherche et rédaction	Collecte d'information Analyse des documents Rédaction des parties	Google Actualités Google Docs Moteurs de recherche
Mise en forme du dossier	Travail sur l'identité visuelle Mise en forme graphique	Canva
Préparation de l'oral	Rédaction du support Entraînement à l'oral	Google Slides Canva



“ Tout seul on va plus vite, ensemble on va plus loin ! ”

Cette année, notre professeur nous a encouragés à travailler de manière collective. Les élèves se penchaient ensemble et à tour de rôle sur la recherche d'un élève ou sa question.

PRÉSENTATION DE LECLERC

Les magasins Leclerc se présentent sous la forme d'un mouvement coopératif regroupant 16 coopératives régionales, y compris dans les DOM-TOM (Guadeloupe, Martinique, Réunion). Les magasins Leclerc sont fondés en 1949 en Bretagne par Edouard Leclerc, le mouvement compte aujourd'hui 726 magasins. Pour garantir ses prix et sécuriser sa chaîne d'approvisionnement, Leclerc développe des "alliances locales" (15 000), qui sont des partenariats avec les producteurs dans le but de "maintenir les savoir-faire et les emplois."

L'activité du groupe Leclerc est la grande distribution, principalement alimentaire. Les premiers magasins ont été fondés à partir de l'idée de proposer au consommateur des prix de gros. Aujourd'hui, l'engagement pour des prix bas accessibles au consommateur demeure un engagement fort de la marque, en particulier en période d'inflation.

Les centres Leclerc sont également responsables dans le domaine social, culturel et environnemental et soutiennent près de 9000 associations sur le territoire. Les centres Leclerc participent aussi à des collectes de fonds, en particulier pour la maladie d'Alzheimer (Projet : "une orchidée pour la mémoire"). Les magasins Leclerc se présentent ainsi comme des "distributeurs d'utilité sociale".



Comment mesurer la contribution de chaque acteur à la valeur ?

La création de valeur ajoutée consiste à **donner une valeur au produit à chaque étape du processus de production**. Par exemple, les matériaux choisis, la provenance des produits, le label de qualité, le procédé de fabrication ou la démarche qualité, vont contribuer à cette valeur.

Ensuite, la **valorisation du produit au moment de la vente** donne sa “valeur perçue” au produit. La démarche marketing et l’expérience-client contribuent à cette étape. Enfin, la **valeur a une dimension financière** pour l’entreprise, également associée à la marque. A chaque étape du processus, **différents acteurs contribuent ainsi à la valeur créée par l’entreprise**.

Les dimensions de la valeur



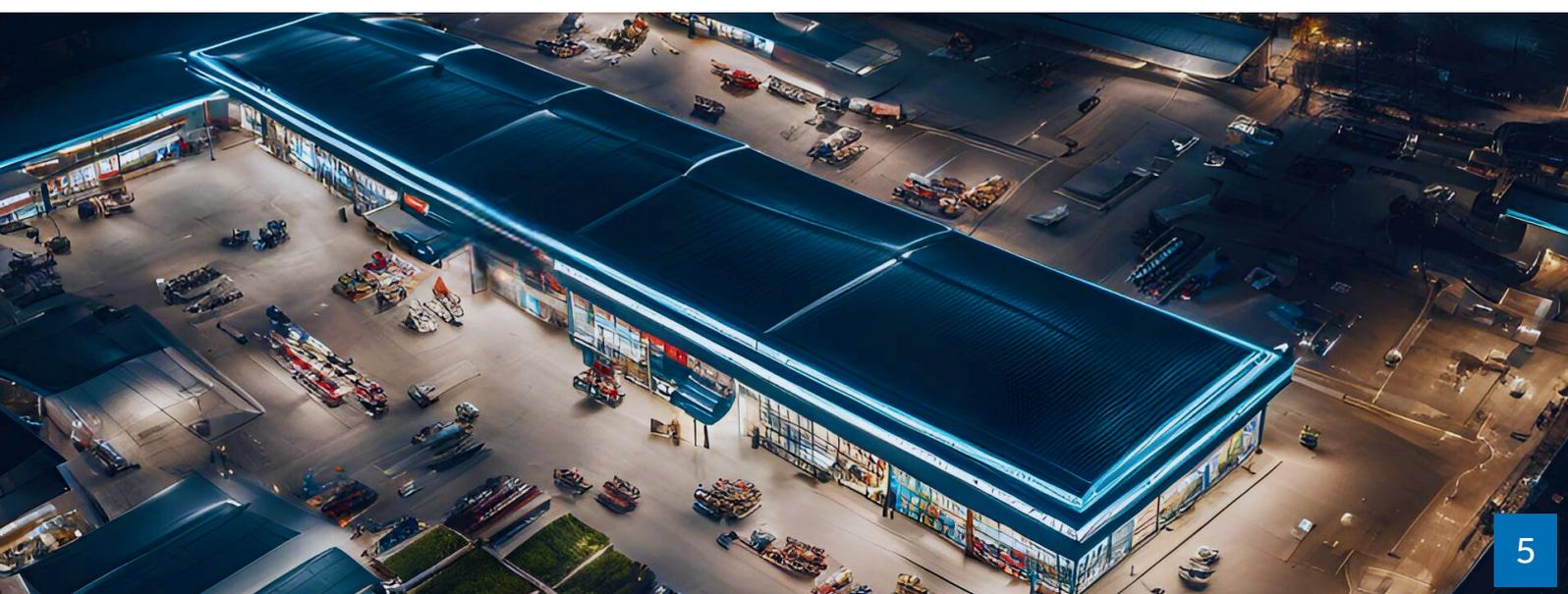
QUALITÉ DU
PRODUIT/SERVICE
PRODUCTION



VALORISATION
PAR LA VENTE
MARKETING



VALEUR
FINANCIÈRE
FINANCE



Comment Leclerc définit sa marge ?

D'après l'influenceur Jérôme Petit, un magasin **10** Leclerc ne génère qu'un bénéfice net de seulement **2 %** sur un chariot de 250 € de courses. En d'autres termes, pour chaque panier de 250 €, le magasin ne gagnerait que 5 €.

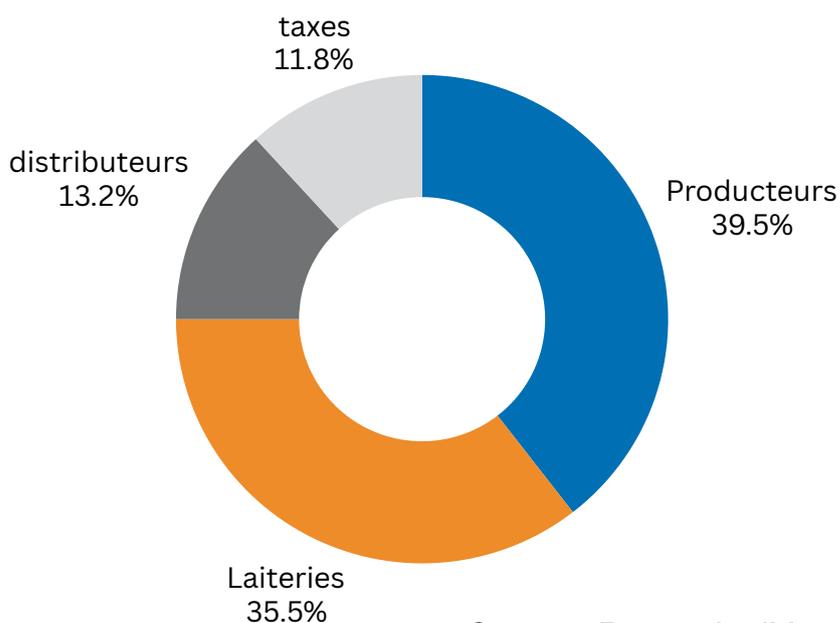
La marge : un enjeu stratégique et militant pour les magasins Leclerc



La question du prix est primordiale pour les magasins Leclerc. La TVA, les investissements dans le magasin, les charges de personnel, les charges externes, entrent en ligne de compte dans le calcul du prix. En outre, **la plupart des produits vendus sont fabriqués par d'autres entreprises**, le calcul doit ainsi tenir compte du **prix d'achat des marchandises** et du **contexte concurrentiel**. **De plus, Leclerc insiste sur sa volonté de protéger le pouvoir d'achat des consommateurs.**

Comment partage-t-on 1L de lait ?

(Pour une bouteille de lait valant 0,76€)



Source : France AgriMer
2015-2016

Leclerc s'intéresse donc à la chaîne de production des marchandises afin d'avoir une plus grande liberté de prix. Ceci permet aux magasins de **rester concurrentiels** sur le marché.

Grâce à ses marques ou ses labels, Leclerc peut valoriser un produit inconnu du public en lui adossant la valeur de la marque Leclerc. **Leclerc cherche enfin à mener une politique de prix** dirigée vers ses clients pour créer une meilleure image-prix.

FICHE D'IDENTITÉ

Élément	Description
Nom de l'entreprise	Leclerc
Année de création	1949
Fondateur	Edouard Leclerc
Forme juridique	SAS, SARL, entreprise individuelle
Secteur d'activité	Grande distribution majoritairement alimentaire
Champ d'action	National, voire européen (mais à échelle plus limitée)
Mode de gouvernance	16 coopératives régionales sous la direction de l'ACDLec (Associations des centres distributeurs Leclerc)
Nombre de collaborateurs	138 000 collaborateurs
Nombre d'adhérents	533 adhérents (directeurs de magasins adhérents à L'ACDLec)
Chiffre d'affaires 2024	49,9 milliards d'euros

L'ACTIVITÉ DE LECLERC

Élément	Description
Type d'activité	Grande distribution, principalement alimentaire
Premiers magasins	Fondés pour proposer des prix de gros
Engagement pour les prix	Engagement fort pour des prix bas accessibles au consommateur, particulièrement en période d'inflation
Alliances locales	15 000 partenariats avec des producteurs pour maintenir les savoir-faire et les emplois
Responsabilité sociale	Soutien à près de 9000 associations, participation à des collectes de fonds, notamment pour la maladie d'Alzheimer ("une orchidée pour la mémoire")
Positionnement	Leclerc se présente comme un distributeur d'utilité sociale

DOSSIER DOCUMENTAIRE

N° de document et lien web	Titre du document	Source /auteur	Date	Pertinence par rapport à la problématique	Idées essentielle du document
<p>n°1</p> <p>Lien web : https://www.francetvinfo.fr/economie/crise/blocus-des-agriculteurs/colere-des-agriculteurs-il-y-a-un-sujet-de-repartition-de-la-marge-dans-l-agroalimentaire-concede-marc-fesneau_6329124.html</p> <p>lien web (2) : agriculture/crise-agricole/colere-des-agriculteurs-a-saint-nazaire-ils-denoncent-les-marges-de-la-grande-distribution-1b75a2cc-bf82-11ee-a1e9-608ff5db04c2</p>	Colère des agriculteurs	francetvinfo.fr ouest-france.fr	27/01/2024 30/01/2024	Les distributeurs, dont Leclerc, sont souvent accusés de pratiquer des marges élevées au détriment des producteurs.	Les fournisseurs de Leclerc manifestent pour protester contre les marges jugées excessives de la grande distribution.
<p>n°2</p> <p>lien web : https://www.sudouest.fr/economie/conso-distribution/e-leclerc-s-oppose-a-la-marge-minimale-de-10-imposee-aux-supermarches-dans-le-cadre-des-lois-egalim-23498914.php</p>	Leclerc dénonce la marge obligatoire de 10 % sur l'alimentation industrielle	Sud Ouest	04/03/2025	La loi impose aux distributeurs une marge minimale de 10 % sur les produits alimentaires pour protéger les producteurs	E.Leclerc critique la réglementation sur la marge obligatoire de 10 % pour certains produits alimentaires, qu'il juge contraignante. Cela influence la gestion de ses marges.
<p>n°3</p> <p>lien web : https://www.humanite.fr/en-debat/agriculture/prix-agricoles-les-lois-egalim-sont-des-raquettes-pleines-de-trous</p>	Les lois EGalim sont des raquettes pleines de trous	Humanité.fr	21/10/24	Certains acteurs de la grande distribution trouvent des moyens de contourner ces lois.	L'article critique les lois EGalim, qui sont perçues comme inefficaces pour garantir une répartition équitable des marges, influençant directement la politique de marge d'E.Leclerc et la rentabilité des produits.

n°4

lien web :

<https://www.ladepeche.fr/2024/01/27/eleclerc-ou-lidl-chaque-enseigne-affirme-etre-la-moins-chere-alors-qui-dit-vrai-11724716.php>

Qui est le moins cher ?
Chaque enseigne affirme être la moins chère, alors qui dit vrai ?

La
Dépêche

29/12/24

Face à la concurrence avec Lidl, Leclerc doit ajuster ses stratégies de prix et de marge pour rester compétitif tout en maintenant sa rentabilité.

L'article compare E.Leclerc et Lidl sur les prix, montrant que la concurrence pousse E.Leclerc à ajuster ses marges pour rester compétitif tout en maintenant son positionnement sur les prix bas.

n°5

lien web :

<https://www.cbnews.fr/etudes/image-63-francais-eleclerc-defend-plus-leur-pouvoir-achat-86339>

<https://www.ecommercemag.fr/Thematique/retail-1220/strategie-retail-2163/Breves/eleclerc-nouvelle-campagne-pouvoir-d-achat-quotidien-467225.htm>

Pour 63% des Français, E.Leclerc défend le plus leur pouvoir d'achat

E.Leclerc : nouvelle campagne pour un pouvoir d'achat au quotidien

Le
figaro

3/2/2025

Ecomerc
emag.fr

23/7/2024

Ce document montre que Leclerc fonde sa communication sur la défense du pouvoir d'achat, ce qui est directement lié à sa stratégie de marge.

Leclerc renforce son image de défenseur du pouvoir d'achat grâce à une stratégie de communication centrée sur les enseignes spécialisées et les besoins quotidiens, au-delà de l'alimentaire.

n°6

lien web :

<http://storebrandcenter.com/les-mdd-au-sein-de-lenseigne-e-leclerc/#:~:text=du%20groupe%20E.-,Leclerc.,Manava%2C%20Rustica%2C%20etc.>

Les MDD au sein de l'enseigne E.Leclerc.

SBC

25/09/13

L'enseigne propose une gamme variée de MDD répondant aux besoins variés des consommateurs.

E.Leclerc utilise ses marques de distributeur pour maîtriser ses coûts et offrir des prix compétitifs tout en maintenant des prix attractifs, renforçant sa stratégie de prix bas.

n°7

lien web :
<https://www.lsa-conso.fr/leclerc-amplifie-la-diversification-et-developpe-le-non-alimentaire,38286>

Leclerc amplifie la diversification et développe le non-alimentaire

LSA

17/03/05

La diversification d'E.Leclerc dans le secteur non-alimentaire et le développement de ses MDD ont permis à l'enseigne de renforcer sa position concurrentielle.

La diversification d'E.Leclerc dans le secteur non-alimentaire permet de renforcer ses marges en réduisant la dépendance aux produits alimentaires et en augmentant sa rentabilité globale.

n°8

lien web :
<https://www.franceagro3.org/les-labels-alimentaires-un-enjeu-de-poids-pour-conquerir-le-coeur-des-consommateurs/>

Les labels alimentaires, un enjeu de poids pour conquérir le cœur des consommateurs.

FranceAgro

01/06/21

Les labels participent activement à la valeur ajoutée ainsi qu'à la valeur perçue des produits.

Le document reprend les labels les plus utilisés dans le secteur de l'agroalimentaire. Passant des labels bio ou respectueux de l'environnement aux labels de qualité tel que le Label Rouge.

n°9

lien web :

Interview de Jean-Claude Gaboriau Ancien fournisseur pour Leclerc

Tristan Viscogliosi-Kostic

14/03/25

Cette interview reprend les enjeux en lien avec les marges et les fournisseurs de Leclerc.

Le témoignage d'un fournisseur révèle la forte pression exercée par Leclerc sur les prix, les faibles marges accordées, ainsi que les contraintes liées à la qualité, à la logistique et à la rentabilité à long terme.





Colère des agriculteurs

" Il y a un sujet de répartition de la marge" dans l'agroalimentaire, concède Marc Fesneau

Le ministre de l'Agriculture promet de sanctionner les "détournements" de la loi Egalim.

Inité de France Info samedi 27 janvier, au lendemain des annonces du Premier ministre Gabriel Attal, Marc Fesneau pointe "les distributeurs" et "les industriels" **pour apaiser la colère du monde agricole. Le ministre menace ainsi les entreprises "qui ne respecteront pas la loi"**.

Un des problèmes persistants dans la question de la rémunération des agriculteurs est, selon le ministre, **"le sujet de la répartition de la marge" avec la question de "qui récupère la valeur"** des produits agricoles, **alors que les prix des agriculteurs ont baissé de 9% et les prix en rayons ont augmenté de 10%**. Selon le ministre, "c'est parfois les industriels et parfois la grande distribution", il veut donc "des contrôles". Marc Fesneau promet que "ceux qui ne jouent pas le jeu seront sanctionnés, et on regardera précisément où se répartit la valeur ajoutée".

Le gouvernement veut notamment sanctionner les "pratiques de détournement" comme celle qui consiste à ne pas tenir compte des matières premières agricoles, donc **"ceux qui ne respectent pas la loi Egalim : ils peuvent encourir jusqu'à 2% d'amende sur leur chiffre d'affaires"**.

Marc Fesneau pointe ensuite du doigt "une deuxième façon de dévoyer les contrôles", en ouvrant "des centrales d'achat ailleurs en Europe pour essayer de déroger au droit français. Ce n'est pas acceptable." Dans le viseur du ministre, il y a notamment Michel-Edouard Leclerc, le président du comité stratégique des centres E.Leclerc : "Les grandes déclarations, ça suffit", martèle Marc Fesneau. "Quand j'entends quelqu'un dire : 'Si je ne trouve pas les produits au prix que je veux, j'irai les chercher ailleurs', je considère qu'il ne fait pas un acte sur la souveraineté alimentaire française et ce n'est pas un acte de patriotisme agricole." Il rappelle notamment les déclarations de "Monsieur Leclerc" qui est "le seul qui a demandé à abroger la loi Egalim, en disant à l'époque : 'On est le seul pays à faire ça [la loi Egalim], c'est un pur scandale.' Mais, moi, je ne connais pas beaucoup de filières qui disent qu'il faut abroger Egalim."

Colère des agriculteurs

A Saint-Nazaire, ils dénoncent « les marges » de la grande distribution

Une vingtaine de manifestants de la Confédération paysanne veulent être rémunérés « au juste prix ».



Une vingtaine de manifestants de la Confédération paysanne ont investi les rayons du Leclerc de l'Immaculée à Saint-Nazaire ce mardi 30 janvier 2024. Ils veulent être rémunérés « au juste prix ».

“Le prix auquel on m’achète mon lait n’arrête pas de baisser alors qu’il augmente dans les rayons. Il y a un delta et c’est ça le problème.” Producteur bio à Guérande, Quentin Guellec résume une des facettes de la crise qui agite le monde agricole. Et ce delta, ce sont les marges de la grande distribution et de l’agroalimentaire.

Alors, les paysans veulent être payés au juste prix pour leurs produits. Ce message, ils ont tenu à le faire passer en direct en investissant le Leclerc de l'Immaculée ce mardi 30 janvier 2024. Dans le calme, mais avec détermination, alors que les opérations se sont multipliées toute la journée.

« Régulation = revenu »

Une opération menée par la Confédération paysanne pour interpeller et alerter la direction du magasin – présente – mais aussi les consommateurs. Les manifestants ont étiqueté des produits, certains importés. Régulation = revenu, peut-on par exemple lire sur ce message scotché sur des poivrons ou des courgettes pas vraiment de saison. “Si les supermarchés jouaient le jeu des saisons, déjà le consommateur serait un peu moins perdu”, souffle Sylvain Raimbault, maraîcher à Guérande. Mais au-delà, ce sont bien les marges qui cristallisent le cri de colère, avec cette loi Egalim qui ne prend en compte que le coût de production et pas le coût de revient, rappelle Matthieu Brosseau, éleveur de volailles à Saint-Lyphard, “on veut aussi des prix minimums à l’importation.”

Leclerc dénonce la marge obligatoire de 10 % sur l'alimentation industrielle



Michel-Edouard Leclerc demande la suppression de l'obligation de pratiquer des marges d'au moins 10 % sur les produits alimentaires

Michel-Edouard Leclerc a demandé vendredi soir la suppression de l'obligation pour la grande distribution de pratiquer des marges d'au moins 10 % sur les produits alimentaires des grands industriels. Depuis 2018, la loi oblige les distributeurs à vendre les produits alimentaires au minimum au prix où ils les ont achetés, majoré de 10 %. L'objectif à l'origine de cette disposition était de protéger les agriculteurs. Cette disposition doit être maintenue au moins jusqu'en avril 2025 par la loi Descrozaille, qui entre en vigueur le 1er mars. Le président du comité stratégique du groupe de distribution Leclerc, Michel-Edouard Leclerc s'est dit sur BFMTV « d'accord de respecter la loi pour que le paysan breton puisse avoir de meilleurs revenus. Mais quand c'est Procter & Gamble, Unilever, Nestlé... ! » (grandes multinationales de l'agro-alimentaire NDLR), s'est-il exclamé. « On nous oblige à prendre une marge de 10 % sur du chocolat qu'on ne produit pas en France, sur de l'eau minérale, dites-moi comment ça arrive aux agriculteurs », a-t-il poursuivi, estimant que cette disposition « pouvait faire sens pendant les vingt ans de déflation », mais pas actuellement.

« Qu'on supprime ces obligations de marger sur des produits dont l'agriculture française ne bénéficie pas », a-t-il lancé, rappelant ironiquement « qu'il y a quinze jours on nous demandait de vendre de l'essence à perte (projet abandonné par le gouvernement NDLR) et que là on nous oblige à prendre cette marge de 10 % ».

Les lois Egalim sont des raquettes pleines de trous.

Sept ans après le discours prononcé le 11 octobre 2017 à Rungis par le président Macron sur « la mise en place d'une contractualisation renouvelée », aucune des trois versions de la loi EGalim ne permet de tenir sa promesse.

La Coordination rurale bloque le port de Bordeaux et l'entrée de certaines enseignes commerciales pour exiger des prix rémunérateurs. Ces lois devaient permettre de tenir compte de l'évolution des coûts de production des denrées vendues par les agriculteurs aux transformateurs. Malgré le vote de trois lois Egalim depuis 2018, les négociateurs de l'aval cherchent à contourner le droit en permanence. Seule l'enseigne Intermarché s'est prononcée pour l'application de la loi EGalim cet automne.

Le prix de revient moyen du litre de lait de vache peut être assez facilement calculé en tenant compte des coûts de production. Les laiteries peuvent donc assurer cette juste rémunération des producteurs et la faire payer aux metteurs en marché que sont les distributeurs via le prix d'entrée en magasin.

Les prix de ces matières premières continuent de dépendre des cotations dans les salles de marché. La fixation hebdomadaire de ces prix continue d'obéir à ce que l'on nomme « la loi de l'offre et de la demande » au niveau mondial.



Les industriels qui transforment la viande et les œufs en produits prêts à vendre importent toujours plus de viande de volaille du Brésil, de Thaïlande et d'Ukraine, ce qui réduit les débouchés des éleveurs français en volume et donc leur rémunération.

Il reste à voir si une quatrième loi EGalim dont parle le gouvernement modifiera cette situation. La souveraineté alimentaire recule en France tandis que les conditions de production et les longs transports de produits importés font croître le bilan carbone de nos assiettes.

La Commission européenne reconnaît qu'elle n'a pas la capacité de contrôler et d'attester le respect de la seule mesure miroir existante sur les importations de viande bovine.

Le rapport de l'audit souligne que « les dispositions actuelles en place pour garantir que les bovins dont la viande est destinée au marché européen n'ont jamais été traités à l'œstradiol 17B à des fins zootechniques ou thérapeutiques sont inefficaces » et que ceci « remet en question le maintien du pays sur la liste des États autorisés à exporter des bovins vers l'Europe ».

Qui est le moins cher

Chaque enseigne affirme être la moins chère, alors qui dit vrai ?

Les hypermarchés E.Leclerc et les supermarchés Lidl affirment tous les deux être moins cher que l'autre et proposer les prix les plus bas de la grande distribution.

RELEVÉS DE PRIX RÉALISÉS ENTRE LE 07 ET 19 OCTOBRE 2024



E.Leclerc utilise un comparateur de prix sur l'application "Qui est le moins cher"

L'enseigne assurait être naturellement moins chère que ses concurrents. Avec l'inflation et une hausse des prix record de l'alimentation de 20 % sur 2 ans, E.Leclerc a explosé les compteurs en grimant à 24,6 % de part de marché en France, fin 2023. Du jamais vu. Lidl, qui aurait dû profiter de son image de supermarché discount, a pourtant stagné avec 8 % de part de marché. Alors Lidl a choisi de riposter. En septembre dernier, l'enseigne allemande compare à son tour les prix et clame haut et fort être 2 % moins chère que E.Leclerc. Piqué au vif, E.Leclerc compare de nouveau les prix et assure être 6 % moins cher que Lidl sur les marques de distributeur (dont Eco +).

Une méthodologie différente

Pour comprendre cette guerre de communication, il faut d'abord savoir que Lidl propose des prix identiques dans tous ses magasins de France, quelles que soient les régions. Ce n'est pas le cas de Leclerc. Chaque patron d'hypermarché est indépendant et libre de ses prix. Pour un même produit, le prix n'est pas toujours le même entre deux E.Leclerc.

Lidl propose uniquement sa marque de distributeur (MDD) tandis que E.Leclerc propose sa marque de distributeur et des produits de la marque Eco + qui sont des produits premiers prix, en entrée de gamme. Comparer une marque de distributeur de meilleure qualité et une marque premier prix n'est pas vraiment juste.

Pour 63% des Français, E.Leclerc défend le plus leur pouvoir d'achat

Le contexte économique demeure favorable aux enseignes ayant un positionnement prix attractif. Selon la dernière étude de Bonial, les marques E. Leclerc et Lidl continuent de se disputer la première place du podium parmi les enseignes alimentaires qui contribuent à améliorer le pouvoir d'achat. Du côté des enseignes non-alimentaires, Action renforce sa position, suivie de près par Amazon. Pour cette dixième vague du baromètre, Bonial note l'entrée de Décathlon à la troisième place, pour la première fois.

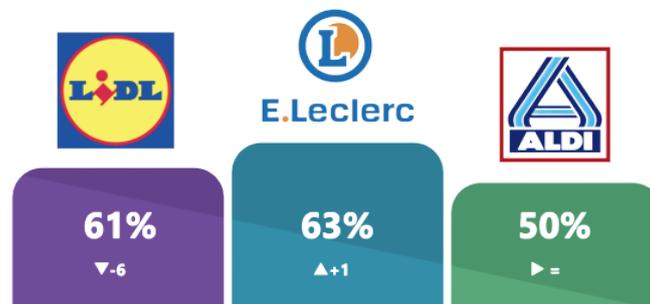
E.Leclerc et Lidl en tête

Pour 63 % des Français, E.Leclerc est considérée comme l'enseigne défendant le plus leur pouvoir d'achat. De son côté, Lidl se hisse à la deuxième place (61 %). Intermarché ne parvient pas à conserver sa troisième place, reprise par Aldi qui l'a toujours occupée depuis 2 ans et qui maintient un score stable depuis le début de l'année. Les écarts se creusent entre les trois enseignes qui dominent le podium et les autres distributeurs. Intermarché arrive à la 4ème place (45 %), suivi de Carrefour (41 %) et Auchan (40 %).

“ Le podium des enseignes alimentaires aidant à l'amélioration du pouvoir d'achat (Résultats présentés hors NSP)*

Q. Diriez-vous que **chacune** des enseignes alimentaires suivantes vous aide à **améliorer** votre pouvoir d'achat ?
La note 1 signifie que vous considérez que l'enseigne ne vous aide pas du tout, la note 10 que vous considérez qu'elle vous aide beaucoup.
Les notes intermédiaires vous permettent de nuancer votre jugement. Base : question présentée auprès de ceux qui ont donné une note

*Note de lecture : pourcentage de notes comprises entre 7 et 10



En mettant en avant ses enseignes spécialisées, E.Leclerc lance une nouvelle campagne. L'objectif est de montrer que l'enseigne aide les Français à préserver leur pouvoir d'achat en répondant à tous leurs besoins quotidiens, pas seulement alimentaires. La campagne, composée de spots TV et de contenus digitaux, met l'accent sur des scènes de vie simples pour souligner l'importance de maîtriser son budget dans chaque aspect de la vie.

Avec sa nouvelle campagne, E.Leclerc se positionne comme un véritable allié des Français dans la défense de leur pouvoir d'achat au sens large en répondant à l'ensemble de leurs besoins grâce à ses enseignes spécialisées.

Dans un contexte de pression budgétaire sans précédent, l'enseigne de grande distribution démontre que la défense du pouvoir d'achat ne peut pas se limiter aux dépenses alimentaires. C'est dans cette optique que E.Leclerc dévoile sa nouvelle campagne publicitaire, signée BETC et réalisée par Simon Ratigan (La PAC).

Les MDD au sein de l'enseigne E.Leclerc

En 1997, l'enseigne E.Leclerc lance sa première marque de distributeur, suivie par la création de nouvelles MDD dans divers secteurs.



En 1997, l'enseigne E. Leclerc lance la Marque Repère. L'objectif est de « bien se repérer pour bien acheter ». La marque « Marque Repère » est un label transversal qui concerne aussi bien les produits alimentaires que non alimentaires. Le décrochage prix par rapport à une marque nationale est de 25 à 30% pour une qualité qui se veut être la même. Elle est considérée comme la marque ombrelle de la majorité des marques de distributeurs du groupement E. Leclerc.

L'offre de produits de qualité supérieure.

Leclerc propose une gamme de produits sous la marque « Les Origines du Goût », mettant en avant des produits de qualité exceptionnelle. Leclerc souhaite ainsi valoriser les méthodes de production traditionnelles. La marque aspire à faire découvrir et apprécier les richesses gastronomiques de nos régions.

L'offre de produits issus de l'agriculture biologique.

Le distributeur détient une offre de produits issus de l'agriculture biologique certifiés AB. Ces produits toujours identifiables grâce au logo de la « Marque Repère » sont réunis sous la marque « Bio Village ». Leclerc souhaite ici se positionner sur une offre bio à prix discount bien que la fabrication de ce type de produits représente un coût supplémentaire pour répondre à un cahier des charges très précis.

Tradition et recettes régionales.

En 1999, le groupement lance « Nos Régions ont du Talent ». L'offre initiale est composée de 180 références positionnées terroir et savoir-faire traditionnel. L'ambition de « Nos Régions ont du Talent » est de faire découvrir les richesses culinaires régionales à travers une offre issue de PME indépendantes.

L'offre 1er prix.

En 1999 encore, l'enseigne E. Leclerc propose 450 références de premiers prix identifiées comme les « 20/80 du business hard-discount ». Cette marque prend le nom de « ECO + ». Elle est la principale réponse (tardive) au déploiement des magasins de hard discount en France. Le logo Éco+ apparaît sur les packagings des produits rendant ainsi l'offre très visible.

Leclerc multiplie les « concepts de diversification ».

Des bijoux au voyage en passant par le sport et, demain peut-être, l'optique, les centres Leclerc ont multiplié les « concepts de diversification ». À l'origine plutôt opportunistes et tactiques, ces initiatives ont pu s'appuyer sur leur succès pour se généraliser. À l'heure où le groupement lance sa nouvelle enseigne Sports et Loisirs, Michel-Édouard Leclerc parle désormais d'une politique de diversification à part entière.

Les magasins alimentaires Leclerc ont pourtant mieux évolué que le marché, avec un chiffre d'affaires global de 28,37 milliards d'euro, en hausse de 4,6 % en 2004, selon le mouvement.



Mais, « en moyenne, nos enseignes non alimentaires progressent de 10 à 11 % par an », calcule Michel-Édouard Leclerc. Elles représentent déjà près de 8 % des ventes globales. À la progression inéluctable du hard-discount, dont il estime le potentiel à 18 ou 19 % de part de marché, M.-É. Leclerc entend faire barrage en développant le non-alimentaire, au sein des magasins et via ses enseignes spécialisées.



Les labels alimentaires, un enjeu de poids pour conquérir le cœur des consommateurs



ÉCOLABELS :

Les écolabels distinguent des produits et des services plus respectueux de l'environnement. Leurs critères garantissent l'aptitude à l'usage des produits et services et une réduction de leurs impacts environnementaux tout au long de leur cycle de vie.



Label officiel délivré par l'État
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

ÉCOLABEL PÊCHE DURABLE

Le label pêche durable garantit que votre poisson a été pêché d'une manière responsable, en laissant suffisamment de poissons dans l'océan, en respectant l'environnement marin et en permettant aux pêcheurs de continuer à exercer leur métier.



LABEL ROUGE

Le Label Rouge est un signe national vous permettant d'identifier des produits bénéficiant d'un niveau de qualité supérieur aux produits similaires dans leur catégorie.



APPELLATION

D'ORIGINE AOC OU AOP:

L'Appellation d'origine contrôlée (AOC) désigne des produits répondant aux critères de l'AOP et protège la dénomination sur le territoire français.



SPÉCIALITÉ TRADITIONNELLE GARANTIE

54 produits bénéficient de la mention STG en Europe, tels que la mozzarella en Italie, le jambon Serrano en Espagne ou la moule de Bouchot en France.



HAUTE VALEUR ENVIRONNEMENTALE (HVE).

La Haute Valeur Environnementale (HVE) garantit que les pratiques agricoles mises en œuvre sur l'ensemble de l'exploitation préservent les écosystèmes et limitent les pressions sur l'environnement (sol, eau, biodiversité...).



AGRICULTURE BIOLOGIQUE

Les produits végétaux étiquetés en conversion entrent également dans le décompte. Il ne peut s'agir que de produits bruts ou transformés composés d'un seul ingrédient et issus d'une exploitation qui est en conversion depuis plus d'un an.

Interview de Jean-Claude Gaboriau

Ancien fournisseur pour Leclerc

Dans le cadre de mon dossier de gestion, j'ai eu la chance de rencontrer et d'interviewer Jean-Claude Gaboriau, un ancien fournisseur de Leclerc. L'objectif de cet échange était de discuter avec lui pour vérifier, compléter et appuyer les documents de mon dossier, mais aussi pour obtenir des informations supplémentaires. L'interview a été réalisée en présentiel et a duré 1h20. Une vingtaine de questions ont été posées, réparties autour des cinq grands thèmes liés à ma problématique.

1. Stratégie de marge et fixation des prix

- **Quels sont les critères imposés par Leclerc pour fixer les marges sur vos produits ?**

La marge et la fixation des prix dépendent des négociations avec les fournisseurs et des ristournes obtenues. Elle est calculée en fonction des coûts de fonctionnement, y compris les salaires, avec une part de bénéfice fixée autour de 4 %.

- **Comment négociez-vous les prix avec Leclerc pour garantir une marge suffisante tout en restant compétitif ?**

Il faut négocier pour rester rentable tout en respectant les services demandés par Leclerc.

- **La loi Egalim a-t-elle eu un impact sur la manière dont vous définissez vos prix et marges avec Leclerc ?**

La loi Egalim serait efficace si tout le monde la respectait, mais ce n'est pas toujours le cas dans les faits.

- **Comment la politique de prix bas de Leclerc influence-t-elle votre rentabilité en tant que fournisseur ?**

Cela a eu un impact sur les volumes à fournir. Il fallait accepter une faible marge pour permettre à Leclerc de proposer des prix attractifs aux clients.

- **Quels produits que vous fournissez offrent les meilleures marges pour vous ? Et pour Leclerc ?**

Ce sont les produits industriels, car ils nécessitent peu de main-d'œuvre. Pour Leclerc, il suffit de les mettre en rayon, ce qui réduit aussi leurs coûts.

- **Existe-t-il des catégories de produits moins rentables pour vous en tant que fournisseur ?**

Oui, les produits de luxe sont souvent moins rentables car ils se vendent en petites quantités, malgré une marge similaire. Il y a aussi les produits de première nécessité ou ceux encadrés légalement, sur lesquels il est parfois impossible de faire de la marge.

- **Y a-t-il des périodes où Leclerc exige des ajustements de marge, par exemple en période de promotion ou d'inflation ?**

Oui, notamment lors de promotions limitées dans le temps. Des ajustements de marge sont souvent exigés.

- **Comment garantissez-vous une marge stable malgré les fluctuations des coûts de production (matières premières, énergie, transport, etc.) ?**

Il faut renégocier régulièrement et s'adapter aux hausses de coûts, notamment en logistique ou sur les matières premières.

- **Devez-vous adapter vos prix en fonction des spécificités régionales des magasins Leclerc ?**

Je ne le faisais pas à l'époque, mais aujourd'hui c'est important pour des raisons écologiques et pour valoriser les spécificités régionales.

2. Labels, qualité et durabilité

- **Leclerc encourage-t-il ses fournisseurs à obtenir des labels de qualité (AB, Label Rouge, certifications locales) ?**

Les commerciaux de Leclerc utilisent les labels de qualité des fournisseurs pour mieux vendre les produits. Cependant, ces labels ne sont pas toujours vérifiés ou suivis sur le long terme. Ils restent affichés en magasin, même quand les pratiques ne sont plus conformes, ce qui peut poser problème.

- **L'enseigne met-elle en place des exigences spécifiques en matière de qualité et de traçabilité des produits ?**

Oui, il y a une exigence très stricte sur la traçabilité des produits. C'est un point sur lequel Leclerc est particulièrement attentif.

- **Les produits bio ou durables que vous fournissez ont-ils une meilleure marge que les produits conventionnels ?**

Non, car leur production coûte plus cher. Ce n'est rentable ni pour les fournisseurs ni pour Leclerc. En plus, ces produits se vendent difficilement à cause de leur prix plus élevé, donc on en trouve de moins en moins en grande surface.

- **La politique de développement durable de Leclerc a-t-elle un impact sur vos méthodes de production et vos marges ?**

Oui, mais seulement si les commandes sont régulières. S'adapter aux exigences du développement durable prend du temps et des investissements pour les fournisseurs.

- **Comment Leclerc valorise-t-il vos produits labellisés en rayon ?**

Leclerc valorise ces produits par la publicité, la mise en avant de la traçabilité, et surtout en insistant sur la qualité perçue.

3. Marques de distributeur (MDD) vs Marques nationales

- **Quel est l'impact des marques de distributeur (MDD) sur la vente et la rentabilité de vos propres produits ?**

Les MDD réduisent la visibilité et les ventes des marques comme la mienne, car elles sont souvent mises en avant en rayon. Elles proposent des prix très bas, ce qui rend la concurrence difficile et diminue notre marge. Mais cela peut aussi nous pousser à améliorer notre positionnement ou notre offre.

- **Comment votre marque se différencie-t-elle face aux MDD proposées par Leclerc ?**

Ma société se différencie par la qualité des produits, leur régularité, et le service que nous proposons aux clients professionnels ou aux distributeurs.

- **Quel est le niveau d'exigence de Leclerc en matière de qualité et de coût pour les MDD par rapport aux marques nationales ?**

Leclerc est très exigeant sur les coûts : les MDD doivent être produites à prix bas, mais avec un certain niveau de qualité. Les cahiers des charges sont stricts, surtout pour les produits alimentaires. Cela oblige les fournisseurs à être très compétitifs tout en respectant des normes élevées.

- **Les MDD vous mettent-elles en concurrence avec d'autres fournisseurs sur les mêmes produits ?**

Oui, cela crée une forte concurrence. On se retrouve souvent face à d'autres fournisseurs sur les mêmes références. La différence se joue surtout sur la fraîcheur, la qualité, les conditions de transport, le délai de livraison et la présentation des produits.

4. Logistique et distribution

- **Quels sont les défis liés à l'approvisionnement des magasins Leclerc ?**

Le défi principal est l'augmentation constante des volumes. Pour une petite exploitation ou un fournisseur de taille modeste, cela peut devenir rapidement compliqué à gérer.

- **Comment Leclerc gère-t-il les invendus et leur impact sur votre rentabilité ?**

Si le produit est conforme, c'est Leclerc qui prend en charge la gestion des invendus. Cela limite les pertes pour le fournisseur.

- **Leclerc vous impose-t-il des volumes de production ou des remises pour maintenir des prix bas ?**

Non, pas dans mon cas. Je n'ai pas eu à respecter de volume minimal ni à appliquer de remises systématiques.

- **La stratégie de Leclerc en matière de drive et de vente en ligne a-t-elle un impact sur votre politique de marge et votre logistique ?**

Oui, car elle implique une meilleure gestion des stocks et une réactivité accrue. Les délais sont parfois plus courts, et cela peut affecter la marge si on doit mobiliser plus de moyens logistiques.



5. Défis et perspectives

- **La pression de Leclerc sur les prix vous pousse-t-elle à réduire la qualité ou à ajuster vos coûts de production ?**

Oui, il y a énormément de pression de la part de Leclerc, ce qui peut rapidement pousser certains producteurs à la dérive. Cela oblige à faire des choix difficiles : soit réduire certains coûts de production, soit accepter une baisse de rentabilité.

- **Existe-t-il des accords spécifiques pour les produits saisonniers ou événementiels (Noël, rentrée scolaire, etc.) ?**

Oui, il existe des accords saisonniers. Par exemple, Leclerc prévoit des commandes spécifiques pour Pâques (chocolat), l'été (glaces), ou Noël (volailles, dans mon cas). Cela demande une adaptation logistique importante.

- **Quels sont les principaux défis que vous rencontrez en tant que fournisseur pour maintenir des marges satisfaisantes avec Leclerc ?**

Le principal défi, c'est de réussir à maintenir des marges raisonnables malgré la pression constante. Il faut négocier chaque produit, parfois de façon tendue, pour ne pas vendre à perte.

SYNTHÈSE DU DOSSIER

Ce dossier de gestion analyse comment Leclerc définit sa marge dans un contexte concurrentiel et examine la contribution de chaque acteur à la création de valeur.

Tout d'abord, Leclerc s'est **fortement diversifiée** au-delà de l'alimentaire en proposant des gammes variées comme l'électroménager, le textile, la parapharmacie, le bricolage et les voyages. Cela lui permet de toucher un large public et d'optimiser ses marges sur des segments stratégiques. L'enseigne mise aussi sur ses **marques de distributeurs** (MDD) pour réduire sa dépendance aux producteurs externes et proposer des prix attractifs, tout en maîtrisant mieux ses coûts.

Cependant, la fixation des prix et des marges reste un enjeu majeur, notamment avec **la loi Egalim**, qui impose une marge minimale sur certains produits alimentaires afin d'assurer une meilleure rémunération des producteurs. Malgré cette réglementation, des distributeurs cherchent parfois à contourner les règles, créant des tensions avec les agriculteurs et les industriels. La question de la juste rémunération se pose particulièrement pour les matières premières agricoles comme le blé, le lait ou la viande, dont les prix restent soumis aux cotations de marché.

Leclerc, en tant que **leader** de la grande distribution, doit également faire face à une concurrence accrue de la part d'enseignes comme **Lidl et Aldi**. Pour se différencier et renforcer son attractivité, l'enseigne intègre de plus en plus de **labels de qualité**, tels que le Label Rouge, l'AB (Agriculture Biologique) ou encore l'Appellation d'Origine Protégée (AOP), afin de répondre aux attentes des consommateurs soucieux de l'origine et de la qualité des produits. Cette montée en gamme permet d'augmenter **la perception de valeur tout en maintenant des prix compétitifs**.

Cependant, cela pose un défi : **comment équilibrer une politique de prix bas tout en valorisant des produits de qualité et en garantissant une rémunération juste aux producteurs ?**

La contribution des différents acteurs à la création de valeur est un enjeu majeur. **Les producteurs, les transformateurs et les distributeurs** doivent collaborer pour assurer un équilibre économique viable. Leclerc, en tant que distributeur, joue un rôle clé dans cette chaîne et doit ajuster ses marges en fonction des coûts de production, des attentes des consommateurs et des contraintes du marché. La mise en avant de produits labellisés **constitue une stratégie valorisante**, mais soulève des défis en matière de gestion des coûts et de positionnement de ses tarifs face à la concurrence.

