



# GUERRE DES PRIX Leclerc et Lidl sont les mieux préparés pour profiter de la crise

Alors que les consommateurs scrutent plus que jamais les étiquettes, les deux rivaux mènent un combat sans merci pour s'imposer comme le moins cher. Avec des armes bien différentes...

PAR SOPHIE LÉCLUSE

**C**e coup-là, Michel-Edouard Leclerc a frappé fort. Le 25 septembre, il a divisé par deux le prix des masques de protection, pour les proposer à 4,95 euros les 50, soit 10 centimes le masque. Razzia assurée dans ses magasins. Mais comment expliquer un tel prix ? La star des hypermarchés affirme les obtenir désormais à ce tarif et les vendre sans réaliser de marge. De la vente à perte ? Le directeur des achats de Lidl, Michel Biero, est dubitatif : lui a encore 20 millions d'unités à écouler à 39 centimes. Ce n'est en tout cas pas la Direction des fraudes qui les départagera, puisqu'elle a promis de fermer les yeux sur d'éventuelles pratiques de dumping sur ce type de produit, crise sanitaire oblige.

Un à zéro pour Leclerc donc. Mais c'est l'arbre qui cache la forêt tant Lidl vient quotidiennement lui donner du fil à retordre dans la bataille des prix bas. Une chose est sûre, ces deux-là sont les moins chers de la distribution alimentaire. Pas étonnant qu'ils tirent les marrons du feu en pleine crise économique. Depuis le déconfinement, tous deux raflent environ 0,4 point de part de marché supplémentaire chaque mois. «C'est cette émulation qui a fait décoller nos deux

enseignes depuis dix ans», reconnaît Michel-Edouard Leclerc. Les rivaux se congratulent d'ailleurs volontiers. «Leur capacité à retourner toutes les situations à leur avantage est bluffante», s'exclame Michel Biero. «Ils sont de très puissants négociateurs», ironise Michel-Edouard, connu pour ses méthodes de tueur.

**MAIS COMMENT FONT-ILS** pour proposer des prix aussi bas ? Ces deux-là ont des modèles bien distincts. L'un propose 50 000 références, à 80% des grandes marques type Coca, Pampers, Ariel. L'autre seulement 1 800 références, des marques propres à 90%. L'un est un village gaulois d'adhérents indépendants prêts à faire front à la moindre occasion. L'autre fonctionne en pyramide ultra-intégrée et agile. Leur taille est d'ailleurs sans commune mesure : alors que Lidl enregistrait, en 2019, 11 milliards d'euros de chiffre d'affaires, Leclerc en affichait 39. Mais ces différences ne les empêchent pas de se défier dans tous les domaines afin de conserver ou de reconquérir la place tant convoitée d'enseigne la moins chère aux yeux des Français. Leur première bataille se joue sur les marques nationales, terrain de jeu privilégié

de Leclerc. Selon les experts, l'enseigne achète en moyenne 2 à 3% au-dessous des concurrents du secteur, grâce notamment à des négociations musclées menées à la fois sur les plans national, régional et local. En 2018, ses acheteurs ont par exemple sorti Coca-Cola des rayons – il voulait augmenter ses prix, le bougre ! – pour l'amener à revoir ses prétentions. Résultat : Leclerc affirme aujourd'hui être le moins cher sur les 25 références de l'américain.

Oui mais voilà, depuis 2012, Lidl a osé le défier en introduisant lui aussi des marques dans ses rayons et en exigeant de la part de Ferrero, Nestlé ou Unilever des tarifs au moins aussi attractifs. Leclerc a réagi en imposant une sorte de taxe aux fournisseurs qui voulaient travailler avec le hard discount. Un flirt avec la loi qui lui a valu 108 millions d'euros d'amendes en 2018. Pour ne pas se retrouver au centre de la mitraille, les industriels ont trouvé la parade en proposant des formats différents dans les deux enseignes. Le gel douche Le Petit Marseillais s'expose en 400 ml chez Lidl et en 250 ml chez Leclerc, le shampooing Dop en 500 ml chez l'un et 400 ml chez l'autre. «On parle toujours du petit Lidl en France, mais sa puissance d'achat est celle du groupe ...



**POUR LES FRANÇAIS, ILS SONT LES CHAMPIONS DES PRIX BAS**

Selon un observatoire de référence dans le secteur, les consommateurs notent très positivement les tarifs des deux distributeurs, bien mieux que ceux des concurrents. Voici pourquoi...



**VOLUMES ÉNORMES** Lidl écoulera ce Noël plus de 2 tonnes de caviar, dont ce format 10 grammes à 7,49 euros. C'est moins que les 150 tonnes de tomates vendues chaque semaine mais suffisant pour exiger des prix riquiqui à ses fournisseurs.

**PACKAGING SIMPLE** Le prix de ce saucisson - 2,99 euros, contre 4,20 chez Monoprix, identique quoique sous une autre marque - s'explique notamment par son packaging: un simple plastique et non un emballage complexe comme chez le concurrent. 20% d'économie sur le coût de revient!

**LOGISTIQUE OPTIMISÉE** Alors que les hypermarchés proposent plus de 50 références, chez Lidl, il n'y a que 3 moutardes commandées pour la France, mais aussi dans les 24 pays où elle est commercialisée. De quoi remplir palettes et camions et réduire de moitié les coûts de transport.

**PRODUCTION SÉCURISÉE** En juillet, ce fruit était à 99 centimes chez Lidl, contre 2 euros chez Leclerc. Raison de cette jolie promo: Lidl a sécurisé des plantations au Costa Rica, qui lui livrent 40 conteneurs chaque semaine pour l'Europe.



**NÉGOCIATIONS MUSCLÉES** Ce format 2 litres est en exclusivité chez Leclerc. Un petit cadeau négocié âprement avec Coca-Cola, qui avait disparu des rayons en 2018 parce que la firme américaine voulait faire passer des hausses de tarifs injustifiées selon Leclerc.

**FLIRT AVEC LES LOIS** Quand Danone veut lancer des yaourts dans toute l'Europe, c'est avec Eurelec qu'il discute. Cette centrale, à Bruxelles, permet à Leclerc d'acheter moins cher, mais aussi de contourner les lois françaises, ce qui lui a valu une amende de 117 millions d'euros en 2019.

**MDD ULTRACOMPÉTITIVE** La marque Repère est moins chère, de plus de 10 points, que la moyenne des marques d'enseigne. Une prouesse due à ses coûts de structure très bas. Parfois à un cahier des charges plus souple. L'eau est, par exemple, le premier ingrédient de cette glace, pas le lait.

**PIONNIER DU CAGNOTTAGE** Les 12,4 millions de porteurs de la carte de fidélité adorent les Tickets E.Leclerc, qui leur font gagner de l'argent au fil des courses. Pour l'enseigne, c'est un moyen de s'aligner sur le prix d'un concurrent si un produit y est moins cher, ou de vendre ces fraises en promotion sans dégrader le prix négocié avec le producteur.

Source : *Business* et Editions Dauvers. Réponse à la question : «Pour chacune des enseignes, quelle note attribuez-vous aux prix qu'elle pratique?»



DOSSIER LE PALMARÈS DES MEILLEURES ENSEIGNES

## Leurs budgets publicitaires sont les deux plus gros de la profession

...Schwarz, qui fait 100 milliards d'euros de chiffre d'affaires», rappelle Michel-Edouard Leclerc.

Pour renforcer son pouvoir de négociation, justement, le breton passe par sa centrale d'achats européenne Eurelec, qui négocie avec 25 multinationales pour gratter de 0,5 à 1% de ristournes supplémentaires. Là encore, au risque de se faire taper sur les doigts : Leclerc a plusieurs fois été condamné pour non-respect des lois françaises en matière de commerce. Mais Michel-Edouard, MEL comme il se surnomme, semble s'en moquer. Pour lui, une seule préoccupation : suis-je le moins cher ? «C'est notre obsession», avoue le patron en avançant dans l'allée centrale de l'hypermarché de Bois-d'Arcy (78) où il nous a donné rendez-vous. Soudain, il sort des chiffres de son portable. «Regardez, au 31 août, sur 188 références présentes dans les deux enseignes, 114 sont moins chères chez moi, 36 au même prix et 38 plus chères», assène-t-il. «Tout à fait juste, mais c'est souvent l'inverse la semaine suivante», rétorque calmement Michel Biero. Le directeur adjoint de Lidl avoue qu'il ajuste ses prix chaque semaine à la hausse comme à la baisse en fonction de ceux de son principal rival. Il explique aussi que Leclerc provoque une véritable déflation sur les références qu'ils ont en commun mais qu'il se rattrape sur le reste de la gamme non référencé chez lui. «En gros, grâce à Lidl, les Français peuvent acheter moins cher chez Leclerc», s'amuse-t-il.

Mais cette bataille sur les marques nationales, qui se joue en fait sur très peu de références, est presque marginale comparée à celle qui fait rage sur les marques propres. Ici, Lidl prend l'avantage grâce à son modèle : ne proposer qu'un seul produit par unité de besoin consommateur. Il n'y a par exemple que 3 types de

moutardes, contre 16 chez Leclerc en marque propre et 56 toutes marques confondues. Les commandes sont du coup massifiées, ce qui fait mécaniquement dégringoler les prix. Les 6 litres d'eau de source à 79 centimes sont par exemple les moins chers du marché. Et c'est encore plus criant sur les cosmétiques, aux étiquettes parfois 30% au-dessous de celles du rival, car achetées pour les 29 pays où Lidl est présent.

### ET LA QUALITÉ DANS TOUT CELA ?

Manque de chance pour Leclerc, Lidl s'est aussi lancé le défi, il y a dix ans, de se hisser au niveau des grandes marques sur ce terrain-là. Il n'y a qu'à faire un petit tour dans la gigantesque cuisine du rez-de-chaussée au siège de Rungis (94) pour s'en rendre compte. Là, les équipes achats et marketing goûtent chaque jour leurs produits ainsi que ceux de cinq concurrents. Leclerc en prend d'ailleurs souvent pour son grade. «Leurs rillettes Tradilège sont trop grasses et leur petit-suisse n'a aucune tenue», estime un testeur.

Bien sûr, les équipes de Leclerc ne sont pas d'accord. «Notre brief aux fournisseurs est d'exiger le même positionnement prix que Lidl à qualité supérieure», souffle un ancien acheteur. «Lidl nous a poussés à monter en gamme, reconnaît Michel-Edouard Leclerc, si bien que nous avons désormais le meilleur rapport qualité-prix.» Les observateurs extérieurs ne semblent pas convaincus. «Leclerc accepte parfois d'être moins-disant en qualité quand il estime que cela ne sert pas à grand-chose», estime l'expert en distribution Olivier Dauvers. «Vu leurs demandes sur les coûts, nous respectons le cahier des charges mais en tirant toutes les lignes vers le bas», confirme un fabricant de fromages. Les listes d'ingrédients parlent d'elles-mêmes. Ainsi, l'eau est le premier ingrédient de la glace vanille Repère de Leclerc, quand c'est le lait pour celle de Carrefour ou de Lidl. De son côté, ce dernier n'hésite pas à copier tout ce qui se fait de bien chez Leclerc, comme le look sobre et efficace des packagings de ses gammes Saveurs

de nos Régions ou Bio Village. «C'est flatteur», sourit MEL. Mais pour baisser leurs prix, la pression sur les fournisseurs n'est qu'un des leviers. L'autre, moins visible, est de réduire les coûts de structure. L'argent ainsi économisé peut alors être reversé dans la baisse des prix sans toucher aux marges. Comparé à Carrefour, Casino ou Auchan, Leclerc est un champion. Ici, ce sont les propriétaires de magasin qui négocient, gèrent la logistique ou l'informaticienne. «Si vous comptez les 536 adhérents et leurs conjoints, on fait l'économie de 1 000 cadres supérieurs», se félicite le président. Les salariés au siège sont du coup deux fois moins nombreux qu'ailleurs.

Et les fonctions centrales n'ont pas vocation à faire remonter les profits comme dans les enseignes intégrées. Si bien que, par exemple, les coûts logistiques ne dépassent pas 4% par magasin, contre plus de 6% ailleurs.

Impressionnant ? Lidl fait pourtant encore mieux ! Au siège de Rungis, il n'y a, par exemple, que 30 acheteurs pour gérer 75% de l'offre. Ici, pas de box de négociation d'où les commerciaux des fournisseurs ressortent essorés. Les achats se font par appel d'offres. A cahier des charges respecté, le moins cher gagne. «C'est bien simple, on ne le voit même pas», soupire un cadre d'une grande marque. Dans les magasins, la chasse aux coûts est aussi un sport quotidien. Les salariés sont polyvalents – jusqu'à l'épuisement parfois –, et ils rangent les produits en rayon directement dans des cartons, prêts à la vente. «C'est pas beau, ça», dit Michel Biero en déposant d'un seul geste 48 paquets de serviettes en papier sur leur étagère dans le magasin de Bonneuil (94) où nous l'avons rencontré. Cerise sur le gâteau, chaque emballage est ici équipé non pas de 1 mais de 5 codes-barres pour être lu en un dixième de seconde en caisse. «Multiplié par 1 400 produits et 35 000 caissières, vous imaginez le temps gagné», souffle-t-il. Et le temps, c'est de l'argent. Selon Olivier Dauvers, les frais de personnel s'élevaient à 7% chez lui contre plus de 10% chez Leclerc. Même les magasins,



**“Grâce à Lidl, les Français achètent moins cher chez Leclerc”**  
Michel Biero, directeur adjoint de Lidl



**“Lidl nous a poussés à monter en gamme”**  
Michel-Edouard Leclerc

## EN EMBUSCADE, INTERMARCHÉ FAIT DU YOYO AVEC LES PRIX



C'est l'autre grand gagnant de la crise sanitaire et économique. Intermarché a conquis 0,8 point de part de marché depuis le début de l'année et a séduit 1 million de nouveaux consommateurs pendant le confinement. Au-delà d'un alignement des planètes - un réseau de grande proximité et un drive rénové fin 2019 -, l'engagement sur les prix a beaucoup joué. De janvier à mai, leur indice est passé de 97,5 à 96, se plaçant ainsi 2 points au-dessus de Leclerc (et donc de Lidl). «Nous baissions nos prix sur plus de

1 200 produits», clamaient les affiches à grand renfort de dépenses publicitaires (+ 19% depuis janvier). Las ! Dès l'été, les indépendants ont repris leurs mauvaises habitudes, profitant des congés pour remonter les prix au niveau de janvier. Mais, comme il s'agit maintenant de ne pas perdre les clients gagnés au printemps, Les Mousquetaires ont encore consacré 30 millions d'euros à la baisse des prix en septembre et en octobre pour tutoyer à nouveau Leclerc. Jusqu'à la prochaine hausse ?

que Lidl ouvre à tour de bras en ce moment (80 en dix-huit mois), sont conçus en kit, prêts à monter, un peu comme un meuble Ikea. Tous similaires et parés pour s'agrandir, ils ont les mêmes portes, éclairages, systèmes d'alarme, etc. «Regardez-moi ce carrelage, dit Michel Biero en tapant dessus avec une cuillère, c'est du grès cérame 1,2 millimètre acheté en Turquie pour toute l'Europe, pas comme chez Leclerc qui change à chaque rénovation.» Au global, toutes ces économies finissent par payer. Selon nos informations, quand Leclerc a besoin de réaliser une marge brute de 20 à 22% en moyenne sur chaque produit pour couvrir ses frais, Lidl peut passer sous les 18%.

**AU-DELÀ DE LA RÉALITÉ** des prix, les deux se battent aussi pour que leurs efforts soient perçus par les clients. Ce que les professionnels appellent «bâtir son image prix». Lidl et Leclerc représentent ainsi les deux plus gros budgets publicitaires de la profession, soit respectivement 375 000 et 390 000 euros brut sur un an (source Kantar). Ramené à leurs chiffres d'affaires, Lidl dépense donc quatre fois plus. «Nous sommes encore dans une stratégie de conquête», commente Michel Biero.

Mais c'est aussi sur le terrain que Lidl soigne son image. Il suffit d'entrer dans un magasin pour comprendre. Le simple fait qu'il y ait moins de marques connues et moins de références que chez Leclerc diminue la taille et le montant des paniers. Cela renforce l'impression que c'est moins cher. Ici, les grandes marques servent d'ailleurs bien souvent de

faire-valoir aux produits siglés Lidl. «Regardez ces Magnum deux fois plus chers que mes Gelatelli et goûtez, nous ordonne presque Michel Biero, on est au top de l'excellence sur ces glaces!»

Autre astuce, Lidl a beaucoup travaillé les marqueurs de qualité, à commencer par le rayon fruits et légumes frais. Ici encore, comme il n'y a qu'une référence de pommes ou d'oranges, les clients voient les cagettes avant que les produits ne soient flétris. «Lidl a une part de marché de 11% sur ce rayon, soit près de deux fois sa part de marché globale», détaille Olivier Dauvers. Et les produits festifs comme le caviar à 7,49 euros les 10 grammes, ou la truffe noire entière à 14 euros, en mettent plein la vue à Noël.

En face, Leclerc n'a pas renoncé à la mise en scène. Pas question pour lui de faire pauvre, ni de faire payer le décor : «Ce n'est pas parce que c'est beau et bon que ça doit être cher», répète Michel-Edouard comme un mantra. Depuis dix ans, les adhérents ont dépensé des millions pour transformer leurs vieux hangars blancs en palais de la consommation avec place de marché digne de chez Grand Frais. Dans son royaume de Bois-d'Arcy, l'adhérent Thierry Da Costa nous fait visiter sa poissonnerie, son immense rayon traiteur et sa boulangerie qui semble sortie d'une rue de Saint-Germain-des-Près. «Regardez ce saint-honoré à seulement 12 euros les six parts, s'exclame-t-il, ce n'est pas chez Lidl que vous trouverez ça !» A l'autre bout du spectre, son magasin rassure les petits budgets en mettant en avant sa gamme de 650 premiers prix Eco+, laquelle,

malgré tout, se veut désormais transparente en matière de traçabilité ou de Nutri-score. Le dernier levier, classique pour appâter le client, reste la promotion, qu'il s'agisse de cagnottage en Tickets E.Leclerc ou de tapageuses réductions sur les catalogues.

Dans cette bataille de communication, Leclerc peut compter sur son emblématique patron, toujours friand des plateaux télé à 68 ans. Mais en face, Lidl a mis au point une arme redoutable, l'opération coup de poing sur un produit non alimentaire en série limitée. Commandés par millions pour toute l'Europe, la yaourtière à 19,99 euros, la scie pendulaire à 24,99 euros ou le Monsieur Cuisine, trois fois moins cher que le Thermomix, font courir les foules. «C'est avec ces produits dont on a au fond peu besoin que Lidl obtient la meilleure note d'image prix auprès des consommateurs», félicite Laurent Landel, du cabinet Bonial, spécialiste de la promotion en ligne. Lidl se paie même le luxe de devenir tendance en copiant les marques comme Apple ou Nike avec ses écouteurs design et ses baskets aux couleurs de l'enseigne.

Mais les vieux centres Leclerc n'ont pas dit leur dernier mot. Eux ont su prendre les premiers le virage de l'e-commerce via notamment le drive, véritable vitrine de leurs petits prix. Pendant le confinement, ce canal a permis de recruter 1 million de nouveaux consommateurs dont 350 000 sont restés depuis. «Sans doute parce que les Français se sont alors vraiment rendu compte qu'on était les moins chers», souffle Michel-Edouard, décidément imperturbable. ■