

Edouard Leclerc : s'il n'existait pas, faudrait-il l'inventer ?

En nous attachant, dans cette étude, à la seule technique commerciale, nous allons exposer des faits qui ne feront plaisir ni aux uns ni aux autres. Car, dans un tel cas, le drame est que l'on soit a priori pour ou contre. Comme toujours, la vérité a d'autres nuances. *Entreprise* va s'employer, en toute objectivité, à les mettre en lumière.

Le problème est, on le sait, explosif. La précaution la plus élémentaire consiste donc à se soustraire à son climat passionnel. Ce qui n'est pas facile. Car, tous ceux qui ont des raisons de s'intéresser à la question — y compris le grand public des consommateurs — sont, à des degrés divers, conditionnés.

Cherchons donc à oublier les réactions passionnées de certains petits commerçants qui n'ont pas su évoluer, et le regret des plus grands qui se voient concurrencés par une formule dont ils avaient prédit qu'elle ne serait qu'un déjeuner de soleil. Quels sont les faits ? Quelle est la technique de Edouard Leclerc ?

Gros calibres

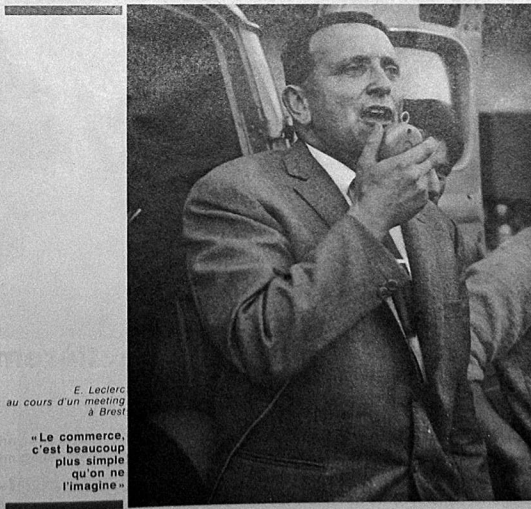
Les faits les voici : à trois jours de distance, il y a un an, Edouard Leclerc ouvrait à Brest et à Landerneau deux super-centres d'une superficie de 2 000 m². Plus encore, il annonçait la création prochaine de nombreux magasins de 500 à 3 000 m² de superficie, dont 17 le même jour dans la région parisienne... Ce faisant, il ne se révélait plus comme un simple empêcheur de tourner en rond, mais bien comme une force dans la distribution. D'ores et déjà, le chiffre d'affaires des 419 magasins Leclerc (y compris les 46 centres textiles et les 5 centres chaussures) s'est élevé à 800 millions en 1965.

La surprise était de taille pour ses concurrents, car il avait caché son jeu. Aucun texte, aucune déclaration ne permettaient de dire, en effet, qu'il ait considéré les petites unités comme un premier pas — celui d'une période de formation des responsables. Il prétend aujourd'hui le contraire,

mais nous préférons ne pas entrer dans la discussion et mettre ses dires sur le compte d'un opportunisme qui n'est pas parmi les moindres qualités (ou les défauts) de l'homme. Ce que nous constatons, c'est que la création des super-centres modifie l'équilibre et les objectifs de son groupe.

Celui-ci comporte donc désormais deux éléments très différents avec les centres distributeurs, d'une part, et les super-centres d'autre part. Le centre distributeur — actuellement réparti dans toute la France (1) — est un point de vente de petite ou de moyenne superficie auquel est attribué par contrat le panonceau Leclerc. Ce contrat stipule le respect des prix définis par lui dans la gamme des grands produits de consommation de l'alimentation sèche — car sont toutefois exclus les aliments frais. Ces centres distributeurs sont appuyés par des

(1) Il semble qu'il y ait actuellement un très net effort pour faire un tri parmi des unités de standing très différent, afin de ne garder que les meilleures.



E. Leclerc
au cours d'un meeting
à Brest

« Le commerce,
c'est beaucoup
plus simple
qu'on ne
l'imagine »

la surprise est de taille

centrales d'achats ou des dépôts régionaux au nombre de 13, pour la plupart formés par les propriétaires des centres distributeurs. Ces centrales reçoivent une cotisation de 1 000 F de la part des adhérents et travaillent, en principe, au prix de revient selon une formule de cash and carry.

Comme les autres ?

La deuxième pièce du système est celle, récente, du super-centre avec des superficies variant de 500 à 3 000 m² et qui comporte une boutique. Ces super-centres doivent pouvoir s'alimenter, s'ils le veulent, auprès des centrales d'achats.

Notons également dans cette structure la présence d'un groupement d'achats — GALEC — installé à Varves. Il fonctionne comme centrale d'achats pour les adhérents de la région parisienne, mais assure également la centralisation et la redistribution des ristournes des fabricants aux centres-distributeurs. Mais c'est en fait de Landerneau qu'émanent les directives principales de cette politique, car Edouard Leclerc se sert de ses deux super-centres de Brest et de Landerneau — qui lui appartiennent personnellement — comme entreprises pilote, afin de déterminer la rentabilité de sa formule. Nous insistons tout spécialement sur ces deux aspects, centrale d'achats et rentabilité (surtout celle du stockage), car ils ont fait l'objet d'une vive contestation entre lui et ses concurrents. Or, nous avons cru constater qu'il agissait pratiquement comme les autres et qu'il n'était donc pas habilité à les critiquer. En effet, E. Leclerc, avec ses centrales d'achats, a été obligé de reconstituer le schéma classique qui intercale, entre l'industriel et le commerçant détaillant, un stade grossiste. Il ne pratique donc pas, apparemment, un circuit court, mais le même circuit que le commerce intégré.

Le client est libre

En ce qui concerne, d'autre part, la rentabilité de la fonction de stockage, E. Leclerc a toujours soutenu que l'on pouvait faire marcher un entrepôt de gros en cash and carry avec une majoration de 1,50 % seulement. C'est d'ailleurs cette somme qu'il fait figurer sur les factures des adhérents du Finistère, auprès desquels il joue un rôle de grossiste. Or, tous les spécialistes que nous avons consultés nous ont certifié qu'il était impossible de gérer un tel entrepôt avec une marge de 1,50 % — les frais s'élevant normalement à 3 ou 4 %. C'est là un des mystères techniques de l'affaire Leclerc...



Nous avons tenté de percer ce mystère. Au milieu de l'année dernière, il ne facturait effectivement que 1,50 % à ses adhérents pour « frais de salaires » (frais de stockage). Mais si l'on compare les prix généralement pratiqués par les fabricants aux clients en gros (et qu'en application de la législation ils doivent normalement pratiquer vis-à-vis d'E. Leclerc) on constate, par exemple, que le carton de tampons Jex facturé par l'industriel à d'autres grossistes 51,82 F est facturé 57,60 par E. Leclerc à ses adhérents du Finistère; le carton de Pot au Feu familial Maggi de 314,40 F, 348,00; la lessive

Saint-Marc de 0,71 F, 0,75; la Maizena de 0,79 F, 0,84; la Végetaline de 1,50 F, 1,53 — toujours non compris les 1,50%. Ce qui représente, finalement, une marge de plus de 5 % en moyenne, plus 1,50%; c'est à dire pratiquement 6,50%.

En somme, on peut supposer qu'il pratique, pour l'ensemble de son système, une compensation qu'il reproche à ses concurrents de réaliser à l'intérieur de leur magasin, notamment avec les ventes réclame. Cette compensation, nous savons qu'il est indispensable de la réaliser — ou par assortiments, ou par rayons, ou même à l'intérieur d'un magasin — le manque à

Landerneau n'a coûté que :

Achat terrain super-marché (2 000 m ²)	100 000
Charpente et couverture, plafonnage	97 208,46
Dallage béton	24 417
Peinture	1 000
Branchement gaz	398,40
E.D.F.	628,40
Bulldozer	655
Coffres tables	14 730
Branchement eau	529,39
Sanitaire et plomberie	548,65
Chauffage	7 200
200 m éléments étalage	9 984
Caisnes enregistreuse	11 316
20 mètres vitrines	29 923
2 chambres froides	20 500
3 vitrines frigorifiques	9 000
5 meubles surgelés	10 000
3 meubles pour caisse	150 000
Balances (10)	5 500
6 extincteurs	601,50
Travaux d'électricité	5 000
3 sièges pour caisse	180
Terrain parking (2 000 m ²)	100 000
Goudronnage et divers	9 000
TOTAL	362 819,80

dans son fief, il n'a pas la partie belle

Nous avons été étonnés...

... de voir que E. Leclerc possédait à Landerneau un entrepôt des plus sommaires, sans aucun moyen de manutention même élémentaire. Comme nous lui en faisons part, il nous a répondu : « Il y a des portes... et puis beaucoup de place. A Paris ou dans une grande ville de province, le problème se poserait évidemment de façon très différente... »

gagner sur les produits secs étant rattrapé sur les articles non-alimentaires. C'est là une technique du commerce qui n'a rien à voir avec le vol, le client étant assez éduqué pour n'acheter que l'article intéressant (l'exemple d'Inno-France est, à cet égard, très significatif).

On peut lui répliquer

L'argent ainsi gagné dans la fonction de grossiste paraît être reporté par Edouard Leclerc sur les prix des deux super-marchés de Brest et de Landerneau qui affichent des étiquettes évidemment très avantageuses. Cependant, les prix de ces deux magasins-témoins, Edouard Leclerc ne les impose pas aux centres distributeurs qui vendent, en moyenne, deux ou trois pour cent plus cher que Brest et Landerneau. Ce qui est d'ailleurs un peu juste au point de vue rémunération et rend le métier des centres souvent assez difficile. Les gros adhérents sont d'ailleurs, dit-on, tentés parfois d'acheter à l'extérieur : ce qui serait montrer une certaine ingratitude, car E. Leclerc peut leur répondre qu'ils bénéficient de son nom et de sa publicité.

Mais si sa position s'apparente, somme toute, à celle des autres, notre lecteur se demandera pourquoi il est tellement attaqué. En fait, il est attaqué parce qu'il apporte quelque chose, mais ce quelque chose est tout à fait différent de ce que l'on imagine. Cet apport est d'ordre publicitaire. Voici pourquoi.

Edouard Leclerc et ses concurrents — pour des raisons différentes — ont laissé courir le slogan : « Les centres distributeurs et les super-centres vendent 20 % moins cher que les autres commerçants ». A ce propos, il nous a

précisé : « Les commerçants vendent 20 % plus cher que moi, lorsqu'il n'existe pas de centre Leclerc », ce qui est tout à fait différent. Nous avons, en effet, comparé les prix indiqués à Brest dans les circuits de distribution les plus dynamiques. En fait, ces prix se tiennent de très près et, dans son fief, il n'a pas la partie belle.

Il a notamment en face de lui les Nouvelles Galeries, affaire très bien menée dont le rayon alimentation est un sérieux concurrent, car elle a la possibilité de faire la compensation sur le non-alimentaire. Il doit également compter avec Monoprix et les magasins Sup'Avam — du groupe Sopégros Avam — animés par Joël Suignard, grossiste de Brest qui a parcouru le chemin inverse d'Edouard Leclerc en créant une chaîne de magasins indépendants particulièrement dynamiques. Toutes ces affaires lui répondent du tac au tac, et cette guerre sans merci entre commerçants intelligents fait, de la région, une des moins chères de France...

De l'imagination

Sans aucun doute, Edouard Leclerc est un détaillant très imaginaire. Citons quelques initiatives qui précisent sa personnalité. On sait que la production vinicole française, entre 1927 et 1937 fut souvent médiocre et que les caves regorgeaient de milliers de bouteilles de ces millésimes, conservées par les producteurs pour voir ce qu'il en adviendrait. Edouard Leclerc s'y intéressa vivement et l'on vit apparaître sur le marché des bouteilles provenant de Saint-Emilion, qui de Châteauneuf-du-Pape et proposées à 4 F quand la ménagère trouvait, chez les concurrents, des années toutes récentes cotées à 12 F...

On a vu également, à la veille de Noël 1964, Edouard Leclerc lancer sur

le marché le kilo de dinde à 5 F, alors que les concurrents le vendaient 8,50 F. Il avait eu l'astuce de trouver un fournisseur qui s'était vu refuser de très importantes commandes (non point pour défaut de qualité, précisons-le) et avec lequel il avait passé des contrats, en stipulant même que les quantités non vendues seraient retournées ! On peut nous dire, certes, que ces pratiques ne sont que des « coups de Bourse ». Citons deux opérations qui, à notre sens, vont beaucoup plus loin.

C'est ainsi qu'Edouard Leclerc a décidé de rembourser, à l'entrée de ses magasins, tous les bons de réduction émis par les grandes marques de lessive. La ménagère entre ainsi chez lui pour se faire rembourser auprès du fournisseur et elle achètera non plus la lessive préconisée, mais celle qui lui plaira, ou bien portera son choix — et pourquoi pas — sur une tranche de jambon Olida ou une boîte de Nescafé. « J'en ai assez, dit-il à cette occasion, de voir les fournisseurs compliquer notre comptabilité. D'ailleurs, s'ils veulent faire un geste, alors qu'ils réduisent leurs prix ! »

Autre « coup » assez étonnant : celui des bouteilles consignées à 0,25 F, alors que les autres commerçants demandent 0,35 F. Les ménagères vont donc acheter chez Leclerc et s'empressent de revendre leurs bouteilles, avec un bénéfice de 0,10 F, chez ses concurrents, qui se voient littéralement embouteillés. Et lui n'a plus de retours qui lui coûtaient de 5 à 6 centimes par litre...

Toutes les grandes marques

Avec un tel interlocuteur, qui veut tenir doit faire preuve d'autant d'imagination. C'est ainsi que lorsque les super-centres se mirent à vendre 0,30 F la baguette de pain (0,44 F chez le

A qui s'attaque-t-il... (1965)

... en créant des super-centres : à 449 super-marchés réalisant 2,90 milliards de chiffre d'affaires au 1^{er} janvier et ainsi répartis :

	Total des super-marchés exploités	
Grands magasins et magasins populaires (rayons alimentaires)	179	39,9
Entreprises à succursales	141	31,4
Coopératives de consommation	13	2,9
Indépendants	116	25,8
Totaux	449	100,0

avec quelques employées

mules. Lui-même l'a reconnu en nous disant qu'il faisait un autre métier, n'excluant pas l'existence de formules plus luxueuses.

Un point d'interrogation

Ceci étant admis (et non par tous), il y a dans l'affaire Leclerc un point qui intrigue beaucoup le commerce. L'affaire de Landerneau — qui réalise 20 millions de chiffre d'affaires (dont 3 millions de textile, l'apanage de Mme E. Leclerc), est menée avec un effectif de cinq jeunes femmes. Or, pour une comptabilité qui est faite uniquement à la main et qui doit représen-

donner une notion exacte de son affaire. Ce qui nous paraît improbable et, en tout état de cause, ce serait dangereux, car on peut douter qu'il puisse employer tous les saints du Finistère et avoir comme clients tous les bienheureux — le risque de coulage étant, dans ce genre de magasin, un risque considérable.

Il est d'ailleurs curieux d'entendre avancer qu'on peut se dispenser de faire de la gestion alors que les entreprises (magasins de détail ou entrepôts de gros) deviennent toujours plus importantes et que les Pouvoirs publics ont créé le Corps des Assistants Techniques du Commerce dans le but, pré-

Nous avons retenu...

... au cours de notre visite à Landerneau ces aphorismes que nous citons péle-méle...

● « On a tort de compliquer le commerce. C'est beaucoup plus simple qu'on ne l'imagine ».

● « Apparemment, une femme allait rêver » dans les magasins parce que c'était plus luxueux que son intérieur. Aujourd'hui, elle a le confort chez elle ».

● « Pourquoi faire du luxe ? Est-ce que nous vendons des meubles de présentation ou bien des boîtes de conserves ? »

● « Pourquoi s'investir lourdement ? Personne n'est capable de dire ce que sera exactement le commerce de demain. Alors gardons-nous d'être trop engagés ».

● « Nous n'avons pas la prétention de lancer des articles, ni même de les choisir. Pourquoi faire ce travail alors que les articles de marques sont pré-vendus ? »

● « Les Américains disent que les ménagères ne connaissent le prix que de trente articles. Ce n'est pas vrai, elles en connaissent trois cents ! »

● « Pour les travaux classiques, prenez des femmes : elles sont bien meilleures que les hommes ».

● « La télévision m'est acquise ? Soyez assurés que si le gouvernement fait quelque chose, ce n'est pas pour Edouard Leclerc, mais bien pour lui ».

● « Dans dix ans, il faudra que les villes de 10 000 habitants soient équipées d'un super-marché de 2 000 m² de surface de vente et de 5 000 m² de parking ; celles de 50 000 habitants d'un super-marché de 7 000 m² et d'un parking de 10 000 m² ; celles de plus de 100 000 habitants, de plusieurs unités périphériques de la même capacité ».

● « Je ne suis pas d'accord avec la formule de B. Truffaut : *culottes et carottes*. On ne mélange pas l'alimentation avec le textile ! »

● « On dit que les halles, que la boucherie, c'est un métier à part. Ce n'est pas vrai. Si l'on voulait s'attaquer à ce problème, on ferait des miracles ».

● « Le vrai syndicalisme, c'est le syndicalisme des consommateurs ».

ter plus de 4 000 lignes par jour (et donc occuper quatre employées), cette manière de mener les affaires paraît déconcertante.

Nous avons vu nous-mêmes aux Etats-Unis des formules aussi peu coûteuses que celle de E. Leclerc, au point de vue investissements et service, mais avec cette très grande différence que le seul luxe de ces installations était des machines à facturer. Même légèreté d'infrastructure à la centrale d'achats de Vanves qui fonctionnait l'année dernière avec un animateur — s'occupant également d'une affaire personnelle — huit jeunes femmes et un jeune cadre. Alors, de deux choses l'une : ou ses chiffres sont erronés, ou Edouard Leclerc ne fait pas les situations, les inventaires et autres travaux comptables qui peuvent lui

donner une notion exacte de son affaire. Ce qui nous paraît improbable et, en tout état de cause, ce serait dangereux, car on peut douter qu'il puisse employer tous les saints du Finistère et avoir comme clients tous les bienheureux — le risque de coulage étant, dans ce genre de magasin, un risque considérable.

Il est d'ailleurs curieux d'entendre avancer qu'on peut se dispenser de faire de la gestion alors que les entreprises (magasins de détail ou entrepôts de gros) deviennent toujours plus importantes et que les Pouvoirs publics ont créé le Corps des Assistants Techniques du Commerce dans le but, pré-

En découvrant l'Amérique, profitez encore plus de votre séjour grâce aux Hôtels Sheraton

Au cœur de villes aussi merveilles que New-York, Chicago, Washington, D. C. et Los Angeles, vous trouverez des Hôtels Sheraton prêts à



vous accueillir. Les tarifs des Hôtels Sheraton sont raisonnables, les chambres luxueuses offrant de nombreux avantages sans supplément : télévision, salle de bains particulière dans chaque chambre, air conditionné. Les excellents restaurants Sheraton conviennent à tous les budgets.

Sheraton : le meilleur moyen de découvrir l'Amérique, surtout en 1966, année du Festival U. S. A.

Pour des réservations assurées à tarifs garantis, consultez votre agence de voyages habituelle, ou adressez-vous au Bureau de Réservations Sheraton.

A Paris :

Sheraton, c/o Le Grand Hôtel, 12, Boulevard des Capucines, Paris 9^e - Téléphone : 073-38-65
Télex : 22 875.

A Bruxelles :

Sheraton, 5, rue de Ligne, Bruxelles 1.
Tél. : 18-26-24 ou 17-18-01.
Télex : 2.22989.

Sheraton Hotels

Coast to coast in the U.S., in Hawaii, Canada, Jamaica, Puerto Rico, Venezuela, Nassau, Mexico, and Israel. Opening this year: Manila and Kuwait.

peut-il tenir sans « embourgeoisement » ?

bou langer), on vit les Sup'Avam lancer le « pain quotidien » gratuit pour 10 F d'achat. Brest et sa région sont d'ailleurs inondés de communiqués dans lesquels les plus dynamiques se répètent avec beaucoup d'humour.

Un exemple : un concurrent de E. Leclerc ayant vendu à perte de l'huile Lesieur, ce dernier avait envoyé ses employés pour se fournir chez lui. Le lendemain, un communiqué émanant du concurrent en question paraissait dans la principale feuille de Brest pour demander plaisamment à E. Leclerc de ne pas l'empêcher de rendre service à ses clientes, et aussi de ne pas faire des super-bénéfices sur son dos... Autre anecdote, celle-là à l'avantage de E. Leclerc : certains de ses concurrents étant venus relever ses prix, il publiait le lendemain dans la presse qu'il tenait à leur disposition son secrétariat pour leur permettre d'établir leurs prix de revient...

C'est donc un excellent commerçant et, contrairement à ce que l'on a pu prétendre, un commerçant qui ne vend pas de la mauvaise qualité. Nous avons parcouru les rayons de ses unités de Brest et de Landerneau. Or, sur les 4 000 articles figurant dans ses magasins — en somme l'échantillon d'un magasin populaire — nous n'avons vu figurer que la fine fleur de l'industrie française : Omo, Cassegrain, Nestlé, Amieux, Olida, Tide, Legal, etc.

Au fond, ce qui fait ragier ses concurrents, ce n'est pas tellement qu'ils n'aient pu l'empêcher de vendre des produits de marque, mais qu'il puisse les vendre avec beaucoup moins de frais qu'eux. A cet égard, il précise avec un certain bon sens : « En ne choisissant que des marques nationales, pourquoi entretiendrais-je des services de contrôle : elles sont prévenues ».

Une leçon de simplicité

La deuxième leçon — également une leçon de simplicité — concerne les investissements en matière de magasins. E. Leclerc considère qu'il n'est pas nécessaire de construire des cathédrales pour vendre. Ses magasins ont de genre plutôt misérabiliste; l'ordre n'est pas leur vertu première. Brest est installé dans un garage et les marchandises sont empilées les unes sur les autres, à la manière des « granges » américaines. Landerneau a plus d'allure. De toutes façons, les investissements sont réduits au minimum. C'est ainsi que, pour une surface de vente de 2 000 m² et un parking de 2 000 m², il a payé à Landerneau, ter-

rain compris, 462 000 F (voir le décompte page 21). Ce qui n'empêche pas les clientes de venir.

Dans ces conditions, on comprend l'inquiétude des concurrents qui voient se monter des unités importantes — présentant des gammes de produits classiques et à bas prix — et fonctionnant avec un minimum de frais et dont la construction est, en fait, financée sur les crédits à 60 jours de ses fournisseurs. En effet, la grande idée de E. Leclerc est, après avoir vaincu la coalition qui cherchait à l'empêcher d'obtenir de la marchandise auprès des industriels, de les obliger à faire les fonds pour la création de ses unités de choc...

Il y a un autre point sur lequel on ne pardonne pas également à Edouard Leclerc : celui de donner des leçons de publicité. Il est vrai que l'on peut répondre que cette publicité est parfois singulière. E. Leclerc est certainement un homme très intelligent; son contact est excellent et sympathique. Là où nous le suivions moins, c'est dans ses conceptions d'ordre social et dans ses ripostes assez « rudes » à l'égard de ses concurrents. Ce à quoi il vous répond : « Si vous saviez ce qu'ils m'ont fait, vous trouveriez que je suis plutôt charitable. D'ailleurs, en publicité, pour gagner, il faut frapper fort. »

L'appel du peuple

Cela il sait très bien le faire; mais, là encore, il n'a rien inventé. Ce qu'il est, il le doit, peut-être sans le savoir, à Gottlieb Dutweiler, le réformateur de la distribution suisse — l'homme qui

n'hésitait pas à parachuter des tracts « incendiaires » sur les villes et à lancer des cailloux dans les fenêtres du Parlement Fédéral!

Comme G. Dutweiler, E. Leclerc pratique les « avis à la population ». Comme lui, il s'adresse directement au cœur de la ménagère; et là, il triomphe assez aisément car aucune personnalité de la distribution française n'a ou pu se mettre en avant. Il est d'ailleurs tout à fait significatif qu'à Brest les concurrents les plus dynamiques, pour lui répondre, emploient, avec succès, le même ton, un ton qui rappelle celui des grands discounters américains.

La référence à l'expérience américaine est, à propos d'E. Leclerc, évidente, car on a l'impression de revivre les leçons de Barnardo Trujillo racontant le succès des « granges »; l'embourgeoisement des amateurs de chaînes de distribution construisant des cathédrales, puis l'apparition de nouvelles formules basées sur des conceptions plus « rustiques » — en somme un perpétuel recommencement (2).

Il est non moins significatif de constater que beaucoup de ceux qu'accuse E. Leclerc ont pratiqué exactement comme lui en leurs débuts — leur embourgeoisement leur faisant aujourd'hui renier leur passé. Les plus objectifs admettent cependant que la formule Leclerc est, dans la distribution, une formule à côté d'autres for-

(2) Voir *Entreprise* n° 287 du 4 mars 1961. Voir également notre n° 484 du 23 janvier 1965 : La formule la plus « rustique » actuellement pratiquée aux U.S.A. est le « baby-shark » (bébé-requin).

Ses conditions

L'octroi de son panonceau par E. Leclerc n'a pas la rigueur des clauses qui, aux Etats-Unis, régissent le système des « franchises » — un système qui se répand de l'autre côté de l'Atlantique et risque, d'ici peu, d'intéresser le vieux continent.

Le « contrat Leclerc » est une sorte de contrat moral. En voici quelques extraits :

- « Ne vendre que des produits de marque répandus afin que le consommateur puisse comparer facilement ».
- « Effectuer les achats uniquement chez les producteurs à l'exclusion formelle des grossistes ou autres organismes similaires, sauf cas exceptionnel et après accord avec M. E. Leclerc ou son mandaté ».
- « Le fait de signer le présent engagement n'implique l'appartenance à tout

groupe d'achats ou organisme similaire. Dans le cas de l'existence d'une organisation régionale d'achats agréée par M. E. Leclerc ou son mandaté, participer à ladite organisation, et me conformer à ses instructions. En aucun cas, ne rétrocéder des produits à des points de vente autres que des Centres distributeurs E. Leclerc ».

■ « Le présent engagement est valable pour une durée d'un an renouvelable par tacite reconduction, sauf dénonciation expresse signifiée par lettre recommandée un mois avant son terme ».

■ « Toute création de nouveau centre distributeur E. Leclerc étant incompatible avec le système successoraliste tel qu'il est défini par la loi, une même personne physique ou morale ne pourra souscrire plus de quatre engagements ».