

Lidl fait passer les grandes marques à la caisse

En France, le hard discounter allemand, qui ouvre deux magasins par semaine, attire aussi une clientèle aisée avec des marques vendues à prix cassés. Et ce n'est pas le fruit du hasard.

UN CHARIOT BIEN REMPLI

4 milliards d'euros environ de chiffre d'affaires en France en 2008.

120 millions d'euros environ de résultat net. (ESTIMATION CHALLENGES)

7^e distributeur mondial 69 milliards d'euros de chiffre d'affaires dans le monde.

4,8% de part de marché en France, soit 33,5% du marché du hard discount.

1400 magasins à la fin 2008.

Il s n'ont pas lésiné. La taille du stand est à la hauteur des ambitions du hard discounter. Présent pour la première fois au Salon des maires en novembre dernier, Lidl a mis le paquet en s'arrogant le plus grand espace avec près de 180 mètres carrés. En face, Carrefour faisait presque pâle figure avec ses 50 petits mètres carrés. Sur place pendant les quatre jours de l'événement, 45 commerciaux de Lidl répondent aux questions des élus. Un chef cuisinier remplit la rude tâche de mijoter des plats à partir de produits exclusivement maison. Quant au vrai chef de Lidl France, Pascal Tromp, d'ordinaire très discret, il n'avait pas manqué de faire le déplacement. Pour cause.

Redorer son image

Depuis la nouvelle loi de modernisation de l'économie (LME), ce sont les maires qui font la pluie et le beau temps pour l'installation des magasins de moins de 1000 mètres carrés, la surface convoitée par le discounter. Plus besoin de défendre son dossier en commission départementale, un simple permis de construire suffit. Du coup, Lidl y va carrément dans l'opération séduction.

L'objectif? Redorer l'image de l'enseigne et de ses magasins en forme de vulgaires boîtes à chaussures défigurant les entrées des villes. Conscient du problème, le hard discounter, d'habitude si près de ses sous, a décidé d'investir massivement dans la réhabilitation des façades. Ce Salon des maires tombe à pic pour annoncer un plan de 200 millions d'euros pour la rénovation de 900 points de vente sur les



Le stand Lidl, au Salon des maires, en novembre 2008. Le distributeur compte séduire les élus en rénover les façades de 900 points de vente.

1400 magasins Lidl en France. « Nous avons ciblé les nouveaux maires, ceux qui viennent d'être élus et qui ont un regard neuf sur l'enseigne sans encore trop de préjugés », décrypte le lobbyiste Frédéric Duval, du cabinet Territoires publics, spécialisé dans les collectivités locales. Et surtout, la seule personne autorisée à s'exprimer au nom de l'enseigne allemande, toujours malheureusement secrète... Pourtant, la direction de Lidl France a de quoi se réjouir. L'année 2008 est celle de tous les records : 1 million de nouveaux clients, 0,4 point de part de marché gagné, soit une avancée considérable dans le monde de la distribution! « C'est l'heure de gloire de l'enseigne, note Olivier de

Panafieu, associé au cabinet de stratégie Roland Berger. Tous les clients sont au vert. Après plus de vingt ans en France, le discounter a atteint une véritable maturité. »

Trois facteurs expliquent la croissance quasi exponentielle de Lidl : l'augmentation du parc de magasins, la conjoncture favorable au format des hard discounters, et la montée en puissance dans ses rayons des grandes marques capables d'attirer une clientèle plus aisée, et donc d'augmenter son chiffre d'affaires.

Quadriller le territoire

La moitié de la croissance de Lidl résulte de l'ouverture de points de vente. « Le nez dans les chiffres d'Infogreffe, Lidl fait des études de marché très poussées de la concurrence, a noté Bruno Maillard, en charge du développement de Système U Ouest. Dès qu'un Système U dépasse les 20 millions d'euros de chiffre d'affaires, un nouveau Lidl s'implante. » Le moindre bout de terrain est traqué.

Tous les moyens sont bons pour dénicher la perle rare. Lidl n'a pas hésité à créer sur son site Internet une rubrique consacrée à la vente de terrains des particuliers. Une adresse courriel permet même à tout un chacun d'entrer en contact avec le responsable régional de Lidl! L'enseigne va jusqu'à prendre à sa charge les frais de mise aux normes du terrain. Pour mieux quadriller le territoire, Lidl a confié des mandats à des agences immobilières et des apporteurs d'affaires rémunérés pour dénicher l'emplacement idéal. Arnaud Méheust, le responsable de l'expansion du discounter, vise la



C. Gauthon/Maxppp

barre des 2000 magasins dans moins de dix ans, soit l'addition des réseaux d'Intermarché et de Carrefour Market (les anciens Champion) aujourd'hui.

Cette année, le groupe projette d'ouvrir 80 nouveaux points de vente, contre 60 l'année dernière. Des chantiers Lidl poussent un peu partout en France. Les ouvertures de magasins se succèdent au rythme d'environ deux par semaine. Même des villes de la très chic banlieue ouest parisienne, Sèvres, Suresnes, Levallois-Perret, Viroflay, ont désormais leur Lidl.

Avec de telles ambitions, l'enseigne ne peut plus se permettre de se fâcher avec telle ou telle municipalité. Et pour convaincre des maires encore réticents, le discounter est prêt à aller beaucoup plus loin que sa participation symbolique au Salon des maires. « Lidl s'est aligné sur les méthodes de toute la distribution », souligne Jean-Pierre Guenec, responsable du marketing du hard discount concurrent Netto (groupe Les Mousquetaires). *Il accepte désormais de financer la route d'accès au magasin, la réfection des trottoirs aux abords du parking, voire le rond-point attendant. »*

La crise économique a permis à ce type de commerces *low-cost* d'attirer de nouveaux clients dans les allées de ses magasins alléchés par des prix planchers. L'acheteur plébiscite plus que jamais l'enseigne dont le chiffre d'affaires tenu secret (environ 4 milliards d'euros en 2008) progresse de 15% par an, contre 4% pour Leclerc et 5% pour Système U. Performance qui n'est pas le fruit du hasard : Lidl a placé l'organisation logistique au cœur de son métier.

Jouer sur les volumes

Tout est simplifié à l'extrême pour limiter les coûts d'exploitation entre 12 et 15% du chiffre d'affaires, contre 20% en moyenne dans la grande distribution. Pas de décoration inutile dans les magasins : du carrelage partout pour faciliter la circulation des palettes. Le client vient chez Lidl pour le prix, pas pour le choix. Le concept de base est clair : à un besoin correspond un seul produit. Ne cherchez pas de Pepsi light ou de Pepsi en canettes, vous ne trouverez que le format 2 litres. Avec 1000 références en moyenne par magasin, on est très loin des 14000 articles d'un hypermarché Carrefour. « L'acheteur chez Lidl connaît par

Un magasin Lidl en France.

Le hard discounter offre 1 000 références, contre 14 000 dans un hyper Carrefour. Un besoin, un produit : c'est la philosophie de l'enseigne.

cœur l'ensemble de son panier et le contrôle plus facilement, explique Olivier de Panafieu. Un changement de référence chez Lidl se décide en comité exécutif. » Les contrats sont négociés au siège international du groupe, à Metzingen, dans le sud de l'Allemagne, à l'échelle de l'Europe entière afin de jouer au maximum sur les volumes pour casser les prix. Et mieux vaut savoir parler allemand, car l'anglais n'est pas bien vu dans ce groupe familial.

Tous les produits doivent être conditionnés dans des emballages en carton prédécoupés, ouverts plus facilement. Cette petite astuce permet à l'enseigne de gagner des millions d'euros chaque année. Dans les magasins Lidl, les rayonnages sont limités. Les produits sont posés sur palette, ce qui permet de simplifier au maximum le réassort. Ils sont présentés au client dans leur carton. Des détails qui permettent aussi de limiter drastiquement le personnel dans chaque magasin. Un Lidl de 1000 mètres carrés accueille 20 salariés, soit trois fois moins qu'un supermarché classique.

Du coup, les caissières n'ont pas vraiment le temps de se croiser les bras. Leur productivité est ►►►

►►► surveillée de près. « A la fin de la semaine, la direction nous remet notre indice de performance calculé sur le nombre d'articles passés au scanner et croisés avec le chiffre d'affaires de la caisse », révèle une caissière.

Là encore, le hard discounter obtient des niveaux de performance inégaux avec, en moyenne, 45 articles à la minute passés en caisse, soit le double du secteur. Et quand le client se fait attendre, l'hôtesse de caisse est priée d'aller travailler en rayon. Mais à ce rythme, le turnover est important : un salarié sur trois abandonne son poste chaque année.

Monter en gamme

Dernier élément de sa stratégie gagnante : le discounter ne se contente plus de produits bon marché, aux marques anonymes (la pâte à tartiner Choco Nussa, le café Gold ou le dentifrice Dentalux), mais il est monté en gamme. Jambon Herta, yaourts Danone, Pepsi, Nutella, autant de marques-phares qui ont fait depuis deux ans une entrée fracassante chez Lidl... Un changement de pied qui lui a permis d'arracher des clients à la concurrence et d'augmenter, selon *Que Choisir*, de 9% son panier moyen entre 2006 et 2008. Et qui a déclenché les hostilités avec la concurrence.

La riposte ne s'est pas fait attendre. Système U, puis Leclerc ont d'abord surenchéri sur les prix cassés par Lidl. Trahis par leurs fournisseurs, les grandes surfaces traditionnelles ont ensuite mis en place une grille de sanctions. Leclerc n'y est pas allé avec le dos de la cuiller. Il a tout simplement inventé, au deuxième semestre 2008, une « taxe Lidl ». Les marques présentes chez le hard discounter doivent désormais s'acquitter d'une ristourne supplémentaire en faveur du distributeur breton ! Tous les industriels racontent la même histoire : avant même d'entamer les négociations avec un distributeur, Leclerc cherche systématiquement à savoir si celui-ci va poursuivre sa collaboration avec Lidl. Les autres enseignes ne sont pas en reste en termes de mesures de rétorsion. Pour être entré chez le hard discounter, Nutella a été déréférencé quelques semaines par Auchan. Un geste en forme d'aver-

Carrefour sacrifie Ed sur l'autel des hypers



L. Simon/Sipa

Un magasin Ed. L'enseigne de hard discount de Carrefour est en difficulté. Elle fait les frais de la concentration des investissements du groupe sur les hypers.

Personne ne comprend. Alors que le contexte économique n'a jamais été aussi favorable aux hard discounters, comme le montre le succès de Lidl, Ed, la filiale low-cost de Carrefour, a réussi la contre-performance d'afficher un chiffre

d'affaires en recul de près de 4% au dernier trimestre. Le groupe Carrefour a tenté d'apporter un minimum d'explication à cette incongruité. Les ventes auraient encaissé les effets d'un réajustement des prix à la baisse. A cela s'ajoute le fait que les clients ont

priviliégé la marque maison, Dia, évidemment moins chère que les grandes marques. Résultat : les tickets de caisse se sont allégés.

Cette présentation des choses n'a pas vraiment convaincu le marché encore perplexe devant ces chiffres. D'aucuns avancent une autre explication.

« Tous les efforts actuels de Carrefour sont portés sur les hypermarchés, le format-phare du groupe », relève Nicolas Champ, analyste à Oddo Securities.

En perte de vitesse sur ses hypers, Carrefour y a investi massivement au détriment du reste. Le budget publicité a explosé de 38,2% en 2008, pour l'essentiel en faveur des plus grandes surfaces. Les hypers ont également concentré leurs efforts sur 300 produits de grande consommation, créant un effet de cannibalisation avec Ed. ■

tissement. Mais la pénitence est parfois plus sévère. Pepsi a carrément été sorti des rayons de Leclerc pendant un an en 2006.

Convaincre les industriels

Une vraie chasse aux sorcières. « Le paysage agroalimentaire est divisé en deux : ceux qui ont pactisé avec l'ennemi et les autres », plaisante à peine le patron d'un groupe de confiserie. Les esprits ne sont pas prêts de se calmer. Jérôme Gresland, le directeur des achats de Lidl, a prévenu qu'il ne s'arrêterait pas à 200 marques dans son magasin. Pour la première fois en France depuis trente ans, le volume des ventes de produits alimentaires a baissé de 1,8% en 2008.

Dans ce contexte, Lidl ne devrait pas avoir trop de mal à convaincre les industriels de rejoindre ses rayons. « Nous devons mesurer les risques d'entrer à Lidl au regard des avantages qu'apporte un tel discounter », explique le directeur commercial d'un groupe de boissons gazeuses, en négociation depuis

deux ans. Le côté austère de Lidl n'a pas que des inconvénients. Outre les volumes de vente garantis, l'enseigne n'impose pas les animations commerciales (têtes de gondole, promos, prospectus) que les grandes surfaces traditionnelles factureraient lourdement aux fournisseurs. De quoi préserver des marges. Tout le monde trouverait donc son compte : Lidl augmente son chiffre d'affaires avec des produits emblématiques, tandis que ses fournisseurs sont certains d'écouler leurs marchandises. Culturellement, ce procédé a quand même ses limites. « A force de faire entrer des grandes marques, Lidl pourrait perdre son ADN de discounter », relève, avec une note d'espoir, son concurrent Jean-Pierre Guenec, directeur marketing de Netto. En attendant, le hard discounter croule sous les projets d'ouvertures. Il a même réduit la pression de son lobbying auprès des maires. D'ailleurs, Lidl a décommandé son stand au prochain congrès. Le meilleur témoignage de son succès.

Thiébaut Dromard

« Le monde de l'agroalimentaire est divisé en deux : les industriels qui ont pactisé avec Lidl et les autres. »

Le patron d'un groupe de confiserie.