

# Lidl déroule son nouveau modèle

Le distributeur allemand a fait de la sortie du hard-discount sa priorité dès 2012. Assortiment, magasin, publicité, formation des équipes, stratégie commerciale plus musclée... Les premiers résultats se révèlent, pour le moment, très prometteurs.

## LE CONTEXTE

**Lidl affiche une croissance des ventes de 10% depuis le début de l'année, deux ans après avoir annoncé sa sortie du hard-discount.**

**Restructuration du réseau, élargissement de l'offre, déménagement du siège de Strasbourg à Paris... La mutation du groupe est profonde.**

**Le distributeur allemand entend, malgré tout, cultiver son positionnement à part, avec un assortiment court très différent des Carrefour et E. Leclerc.**

**C**hâteau-Ausone 2007, Saint-Émilion, premier grand cru classé «A», à 400 €. Un très bon prix? Normal, c'est chez Lidl. Eh oui, ils sont loin les cubis de piquette et les bières allemandes aux noms imprononçables. Jean-Christophe Monnez, directeur des achats de Lidl France, a l'habitude que l'on n'en ait pas encore l'habitude... même s'il a acheté à lui seul 8 % de la production bordelaise en 2013. «*Il y a quinze ans, j'étais seul sur le vin. Aujourd'hui, il y a cinq personnes, plus le service qualité, et il s'est passé exactement la même chose dans l'alimentaire en cinq ans*», confie-t-il. Qu'on se le dise, Lidl a changé, Lidl n'est plus un hard-discounter, Lidl est devenu un distributeur comme les autres. Ou presque. Un flashback s'impose. Le 24 octobre 2012, Friedrich Fuchs, gérant de Lidl France depuis le mois de mai, réunit 3 000 managers au Zénith à Paris. Une première depuis la création de la filiale en 1988. Il faut dire qu'il a une annonce fracassante à faire. «*Nous devons sortir du hard-discount et repenser notre métier. Il faut que les clients viennent parce qu'ils aiment notre marque, et parce qu'ils prennent du plaisir à faire leurs courses chez nous. Nous pouvons*

*devenir la marque en vogue et le magasin tendance*», explique-t-il, en français *bitte schön*.

Passer du hard-discount à l'allemande, 100 % austère, 100 % MDD et 100 % prix bas, à une enseigne fashion? C'est pour le moins ambitieux! Tant mieux, Lidl en a les moyens grâce à un actionariat familial qui sait faire le dos rond. Il l'a prouvé pendant la dramatique crise sanitaire des steaks hachés de 2011, qui a conduit à la faillite du fournisseur. «*On aurait pu mettre la clé sous la porte sans la famille Schwarz*», reconnaît Michel Biero, l'un des six cogérants de la filiale française, en charge des achats. Restructuration du réseau, élargissement de l'offre, montée en gamme, formation des équipes, expansion... Au total, une enveloppe de 5 milliards d'euros a été confiée à Friedrich Fuchs. *Kolossal!* Surtout pour un acteur qui ne représente que 4,6 % du marché, d'après Kantar Worldpanel.

## Multiplication des caves à vins

Et les équipes n'ont pas chômé. En deux ans, les assortiments ont été bouleversés avec une hausse de près de 50 % du nombre de références, soit entre 1 500 et 2 000 par magasins. Cette hausse ne doit rien aux marques nationales, qui plafonnent autour de 300 références depuis 2011. En effet, Lidl a commencé par «*franciser*» ses rayons (*lire encadré en page 22*), avec une nouvelle marque propre baptisée Saveurs de nos régions, sur le modèle des Reflets de France chez Carrefour. Au total, elle représente 400 références au national, et environ 150 par magasin. Ensuite, le vin est monté en puissance, en passant de 40 à 100 fournisseurs en quatre ans. Déjà 350 points de vente sont équipés de caves. Les clients en raffolent, même des bouteilles les plus chères. Le dernier stock de château-d'yuquem, mis en vente sur le site web belge, est parti en une demi-

## LIDL FRANCE EN CHIFFRES

**8,5 Mrds €** de chiffre d'affaires en 2013, à + 2 %  
**1 540** magasins  
**20 000** employés  
**4,6 %** de part de marché  
**3 000** recrutements prévus en 2015

Sources: LSA, Lidl, Kantar Worldpanel

PHOTOS LIDL, JULIEN GERARD



**TRANSFORMATION**  
 La standardisation du réseau devrait bientôt générer de réelles économies de fonctionnement.

**MONTÉE EN PUISSANCE**  
 D'après Michel Biero, un des cogérants de Lidl France, chaque rénovation de magasin génère «*facilement*» une augmentation de 30 à 40 % des ventes.

## Un chantier à 5 milliards d'euros

■ **Le parc va être standardisé** pour passer de 850 m<sup>2</sup> de surface moyenne à 1 300 m<sup>2</sup> d'ici à 2016-2017. Ce qui implique de raser et de reconstruire 850 magasins en trois ans.  
 ■ **Une fois le réseau restructuré**, Lidl reviendra

à l'expansion avec un objectif de 2 000 magasins en France, contre moins de 1 600 aujourd'hui.  
 ■ **Plus de 200 millions d'euros d'investissements** sont prévus dans chacune de ses 25 régions françaises, soit un minimum de 5 Mrds €.

■ **Deux nouveaux concepts** sont rodés en ce moment, dont un format urbain baptisé Lidl City (déjà 10 à Paris).  
 ■ **Les investissements publicitaires** ont augmenté de 77 % sur un an à fin septembre 2014, notamment à cause des débuts de Lidl en télévision.



journée, à 600 €. Et il ne faut pas oublier les nouvelles offres en pain frais, poisson, viande, et fruits et légumes...

Lidl en a également profité pour mettre sur pied une stratégie commerciale plus musclée. « Il y a 52 semaines thématiques par an, détaille Michel Biero, cogérant de Lidl France. Nous avons augmenté de 50 % le nombre de produits et leur chiffre d'affaires en un an. » Semaines espagnole, asiatique, mexicaine... Lidl s'appuie sur les MDD de ses filiales étrangères dès que possible, comme Italianno pour l'Italie, et sur des best-sellers qu'il n'hésite pas répéter, comme ses quatre foires au vin et les cinq semaines alsaciennes. Chassez le naturel...

### Plus près de la capitale

Soucieux de changer d'image, le discounter est pourtant allé jusqu'à déplacer les services opérationnels de Strasbourg à Rungis, au sud de la capitale. « Il fallait se démarquer de l'Allemagne, et tout est plus simple et plus rapide depuis que nous sommes à Paris, poursuit le patron des achats. Nous avions aussi besoin de grandir. » Le sacrifice n'est pas mince. Sur 160 acheteurs, seuls 30 ont quitté l'Alsace. Peu importe. Soutenus par des campagnes d'affichage dans le métro, les recrutements sont allés bon train. Le département achats compte déjà 250 personnes et en vise 320. En plus des 365 salariés des services administratifs toujours à Strasbourg, Rungis atteint désormais 440 employés.

La pub ? Encore une nouveauté pour Lidl. Pour la première fois cette année, le distributeur s'est lancé en télé avec des spots très pop pour sa marque Silvercrest (casque audio à 7,99 €, hachoir multifonction à 9,99 €), ou des assortiments chinois vapeur

### Un militant méconnu du « made in France »

« Entre nous, au moins 80 % de vos produits sont importés ? » Michel Biero, un des cogérants de Lidl France, en charge des achats, n'est pas près d'oublier sa dernière entrevue avec Stéphane Le Foll, ministre de l'Agriculture. « Quand je lui ai répondu que 70 % de nos articles sont issus de PME françaises, il ne m'a pas cru... » Et pourtant, de plus en plus, Lidl mise sur ses 600 fournisseurs tricolores. Un chiffre qui a plus que doublé en quelques années. « Il y a trois-quatre ans, j'avais 40 fournisseurs de vin ; aujourd'hui, j'en ai une centaine », explique Jean-Christophe Monnez, directeur des achats, qui a écouté, à lui



seul, 8 % de la production du bordelais en 2013. À travers son Lidl Expo, du 27 octobre au 2 novembre à la Défense (92), le distributeur a proposé à 150 de ses acheteurs du monde entier une sélection de 2 000 vins et 400 références alimentaires « made in France » pour nourrir les semaines commerciales françaises

à l'étranger. « Ce genre de manifestation aide à développer la France », se réjouit Michel Biero, qui a multiplié les packagings tricolores sur les packagings en rayons. Lidl dispose même d'une MDD baptisée Duc de Cœur pour ses « französische spezialitäten », vendues en dehors de l'Hexagone.

PHOTOS DR

« Nous avons annoncé, il y a deux ans, notre sortie du hard-discount. C'est un gros travail permanent sur les assortiments. Mais nous n'allons pas changer d'image du jour au lendemain, cela prendra des années. »

Michel Biero, l'un des six cogérants de Lidl France, en charge des achats

Vitasis. Effet immédiat ! Elles ont généré, par semaine, 1 million de passages supplémentaires en caisse, multipliant par 20 les ventes d'articles. Le budget com a déjà augmenté de 77 % en un an, selon Kantar Worldpanel, et ce n'est pas près de s'arrêter. Une paille, comparée à la transformation du réseau. Carrelage, éclairage, déco... Tout y passe. « Nous allons raser en trois ans 850 magasins et les reconstruire pour passer de 850 m<sup>2</sup> de surface moyenne à 1 300, détaille Michel Biero. Après cette phase de restructuration, qui s'achèvera vers 2016-2017, nous allons accélérer sur l'expansion. Il y a un potentiel de 2 000 magasins en France. »

D'après lui, chaque rénovation génère « facilement » une augmentation de 30 à 40 % des ventes. Et au global, les ventes en France sont, tout de même, en hausse de 10 % à surface comparable depuis le début de l'année, assure le gérant. Mieux, la standardisation du réseau devrait bientôt générer de réelles économies de fonctionnement. À force d'ouvrir à tous crins pendant des années, Lidl France a été obligé de définir quatre assortiments types en fonction de la taille des magasins. Un cas unique parmi les filiales du groupe, qui appartiendra bientôt au passé. Alors, en vogue, le nouveau Lidl ? Ce n'est pas encore Monoprix, mais il est déjà sur une bonne tendance. ■■

JEAN-BAPTISTE DUVAL