

Dernier pan de son plan stratégique initié en 2012, le distributeur veut transformer sa réputation en tant qu'employeur. En plus des annonces de recrutements massifs, il dévoile un plan ambitieux pour faire évoluer son image. Un combat qui sera difficile et long à mener...

Lidl veut devenir une marque employeur

« **C**'est l'heure de notre coming out », sourit François Leroux, directeur des ressources humaines de Lidl. Ce pur produit Lidl a pris ses fonctions ici, en 2012, dans une ancienne concession Jaguar, à Stras-

bourg (67), qui est aujourd'hui un des deux sièges de Lidl. Une date importante pour lui et pour l'enseigne, qui a amorcé cette année-là son virage pour sortir du hard-discount avec le programme Pôle Position.

Dernier volet de ce plan stratégique : les ressources humaines prennent la parole. Peu rompu à l'exercice de l'interview, le DRH savoure cette prise de parole encore impossible il y a peu de temps. Mesure phare portée par ce service, François Leroux annonce le recrutement de 3 000 personnes rien que pour 2015 dans l'Hexagone, « soit environ deux personnes de plus par magasin en moyenne », assure-t-il, avec une majorité de créations de postes. L'objectif est, bien sûr, de soutenir par les effectifs les ambitions fortes du distributeur (*lire événement p. 8*). Mais Lidl veut aussi changer en matière de RH : « Nous voulons devenir une marque employeur de référence, au-delà même de la grande distribution. » Un challenge de taille... Voici les moyens que se donne Lidl pour tenter d'y parvenir.

Développer le sentiment d'appartenance

Les 3 000 recrutements annoncés concernent l'ensemble des métiers du groupe, dans les points de vente, les entrepôts et au sein des deux sièges. À noter, la création du poste de responsable des relations humaines pour chacune des 25 directions régionales. Le service client, jusqu'alors externalisé chez un prestataire, est progressivement internalisé au siège, à Strasbourg,

LES QUATRE LEVIERS POUR DEVENIR UN EMPLOYEUR EXEMPLAIRE

→ **Des embauches par milliers**
3 000 sont annoncées, dont une majorité de créations de postes, soit en moyenne de deux personnes de plus en magasin par rapport à 2014.

→ **Des salariés chouchoutés ?** En tout cas, c'est le message que veut faire passer Lidl, qui consacre près de 50 millions d'euros sur cinq ans pour la formation, et qui a diffusé au mois



MERCI

À TOUTES LES ÉTAPES DE VOTRE JOURNÉE DE TRAVAIL, MERCI POUR VOTRE ENGAGEMENT ET VOTRE PASSION. C'EST LE VRAI PERE DES BONNES CHANGES.



d'octobre une campagne de presse pour dire « merci » à ses salariés (ci-dessus).

→ **Un changement d'image maîtrisé**
Fini le mutisme, Lidl communique désormais à tout-va, avec une première campagne télé en France en 2014. L'enseigne y montre sa montée en gamme et sa sortie du hard-discount tant martelée.

→ **Des partenariats avec les grandes écoles**
Pour insuffler son changement de cap et attirer des talents.

où sont représentées toutes les fonctions support du groupe en France. Cinquante salariés travaillent à ce jour dans ce nouveau service.

En interne, Lidl multiplie les initiatives pour développer le sentiment d'appartenance des salariés. Au siège, François Leroux vante la bibliothèque participative, les différentes espaces de vie mis à disposition du personnel et sa salle de sport dernier cri. Au sein du groupe, l'ensemble des employés est sollicité tous les deux à trois ans afin de mettre en place des plans d'actions adéquats. Les formations sont accélérées, avec une enveloppe de près de 50 millions d'euros débloquée sur cinq ans. Des groupes de travail sont montés pour améliorer les conditions de travail. Tous ces salariés sont enfin reliés à leur entreprise, s'ils le



Les 3000 embauches de 2015 doivent permettre d'accueillir deux collaborateurs de plus par magasin en moyenne.

3000 Le nombre d'embauches prévues pour l'année 2015; l'enseigne compte plus de 20000 collaborateurs

10 millions d'euros par an L'investissement, sur cinq ans, au profit de la formation des équipes

20 millions d'euros Le montant dont a bénéficié Lidl au titre du Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE)

Source: Lidl

souhaitent, via l'application *My Lidl*, créée depuis peu et gérée, là aussi, en interne. Celle-ci délivre les actualités de l'enseigne et des magasins; elle compte également un système de petites annonces et de recettes mises en ligne par les employés, entre autres.

Un lourd passé à effacer

Des efforts louables et nécessaires, au vu de l'image sociale médiocre que traîne le distributeur. Caméras de surveillance détectées dans des vestiaires en Allemagne, fouille du personnel, forte pression de la hiérarchie et burn-out en nombre sont dénoncés par le délégué CGT Thierry Chantrenne... Lidl a plusieurs fois fait les gros titres à son détriment (*lire ci-dessous*). Autrefois muet, le groupe prend donc également la parole pour inverser cette tendance. Il communique à tout-va pour défendre sa montée en gamme, qui doit aussi s'appliquer à son management. Le DRH communique sur son objectif zéro CDD (qui concerne aujourd'hui plus de 10 % des collaborateurs). Pourtant, des formes de précarité persistent: aucun des hôtes de caisse (28 heures par semaine) et des chefs de caisse (31,5 heures par semaine) n'est à temps plein...



« En plus de notre vague d'embauches, nous accélérons la formation de nos équipes. Nous favorisons aussi les actions pour développer un sentiment d'appartenance fort chez nos salariés. »

François Leroux, DRH de Lidl

Enfin, cas rare dans la grande distribution, l'enseigne a remercié ses salariés au mois d'octobre à travers une campagne de communication! Dernier axe pour améliorer durablement sa réputation, elle noue des partenariats avec des écoles prestigieuses: croisière Edhec, sponsoring du challenge européen Altigloss', etc.

Vers un management moins descendant

« Globalement, Lidl a fait un gros travail dans sa communication, et nous commençons à percevoir ce changement, mais pour faire évoluer durablement son image employeur, il doit mettre en place un management différent, moins descendant », pointe Benoît Allo, directeur de la division distribution et commerce chez Page Personnel. Comprendre: l'enseigne doit laisser plus de marge de manœuvre à ses encadrants, qui ont souvent un rôle d'exécutant plus que de gestionnaire. Les directeurs de magasin n'ont en effet pas la main sur la politique du prix, les assortiments... Bref, décentraliser les prises de décision semble être la prochaine étape pour transformer durablement le distributeur en son sein. Lidl est-il prêt à opérer aussi cette révolution? ■

Une image sociale jusqu'alors peu flatteuse...

Pauses chronométrées, fouille du personnel à la sortie du travail dans certains magasins, caméras de surveillance retrouvées dans les vestiaires et les toilettes en Allemagne en 2010, burn-out en augmentation selon la CGT... Lidl part de loin pour redorer son image. La pression exercée sur les salariés et les méthodes de management sont régulièrement dénoncées. Lidl devait de toute évidence revoir d'urgence son management.