



BUSINESS : MULTICANAL ET EXPÉRIENCE CLIENT. P.12 – DOSSIER : LES OUTILS DE PILOTAGE DE MARQUE. P.26
CRÉATION : LOTO, UN TICKET POUR LA LIBERTÉ. P.36 – MANAGEMENT : COMMENT RENDRE SON CV DISRUPTIF. P.40

STRATÉGIES

AU CŒUR DE TOUTES LES STRATÉGIES

N° 1798 - 22 JANVIER 2015 - 5,80€

LE HARD DISCOUNT MONTE EN GAMME

Magasins rénovés, assortiments étoffés
et diversifiés, campagnes de communication...
Concurrencés par les enseignes généralistes,
Lidl, Aldi ou encore Leader Price sont
à l'offensive. P.8



M 06323 - 1798 - F: 5,80 €



L'ÉVÉNEMENT

Enquête

LE HARD-DISCOUNT MONTE EN GAMME

DISTRIBUTION Magasins plus grands et plus soignés, assortiments étoffés et diversifiés, introduction des marques nationales, campagnes de communication... Concurrencés par les enseignes généralistes, Lidl, Aldi et autres Leader Price sont repartis à l'offensive. Avec des premiers résultats probants.

EMMANUEL GAVARD @ManuGavard

Quel est le point commun entre Lidl et Porsche ? L'Alucobond. Un matériau composite présent sur les devantures des tout nouveaux magasins du distributeur allemand en France, et dans les concessions de la marque automobile. Une coïncidence ? Pas tout à fait. Lidl se valorise et l'affiche jusque sur ses murs. Mais il n'est pas le seul hard-discounter, depuis deux ans, à vouloir redorer son image. Aldi et Leader Price (groupe Casino), respectivement deuxième et troisième en France dans la catégorie des prix bas, s'activent également à endiguer la lente décroissance amorcée il y a quelques années. Et ça fonctionne !

En décembre, Lidl a atteint sa part de marché historique lors du dernier trimestre 2014, à 4,9% en valeur, contre 4,6% en 2013, selon Kantar Worldpanel, engrangeant 400 000 consommateurs supplémentaires. Aldi, lui, est resté stable, ce qui est déjà une performance, les moyens alloués au changement n'étant pas les mêmes. Quant à Leader Price, plus des trois quarts des 240 nouveaux magasins arborant les couleurs du nouveau Leader Price Express ont au minimum doublé leur chiffre

d'affaires, selon le magazine spécialisé *Li-néaires*. La nouvelle offensive du hard-discount est une réalité, et elle porte ses fruits.

NOUVELLE DONNE. Depuis les années 1990, le hard-discount n'arrêtait pas de progresser. Les bas coûts grignotaient les parts de marché comme un bambin les gâteaux sucrés, atteignant au total 15% de la grande distribution. Mais un beau jour de 2008, tout s'est effondré. La raison : des nouvelles règles du jeu. Sous l'impulsion du gouvernement Fillon, la loi Galland, qui régit les relations commerciales entre les distributeurs et les fournisseurs, est remplacée par la loi Châtel et la loi de Modernisation de l'économie (LME). Elles modifient la prise en compte des marges arrière (les remises différées au distributeur, mais qui n'était pas incluses dans le prix de vente). Elles changent le calcul du seuil de vente à perte et permet au distributeur de tirer les prix. Du coup, les règles du jeu des négociations commerciales avec les fournisseurs ont totalement changé et replacé le prix au cœur des discussions. La concurrence entre les enseignes généralistes s'est renforcée et leur a permis de tirer les étiquettes vers le bas. « *Le pic de part de marché du hard-discount correspond exactement au dernier trimestre où la loi Galland était en vigueur* », observe Frédéric Valette, directeur du département retail insights de Kantar Worldpanel. En parallèle, Carrefour, E.Leclerc, Auchan et autres Système U, qui ont poussé leurs marques propres, devenant ainsi très compétitifs, ont mis en avant des gammes discount et instauré du vrac,

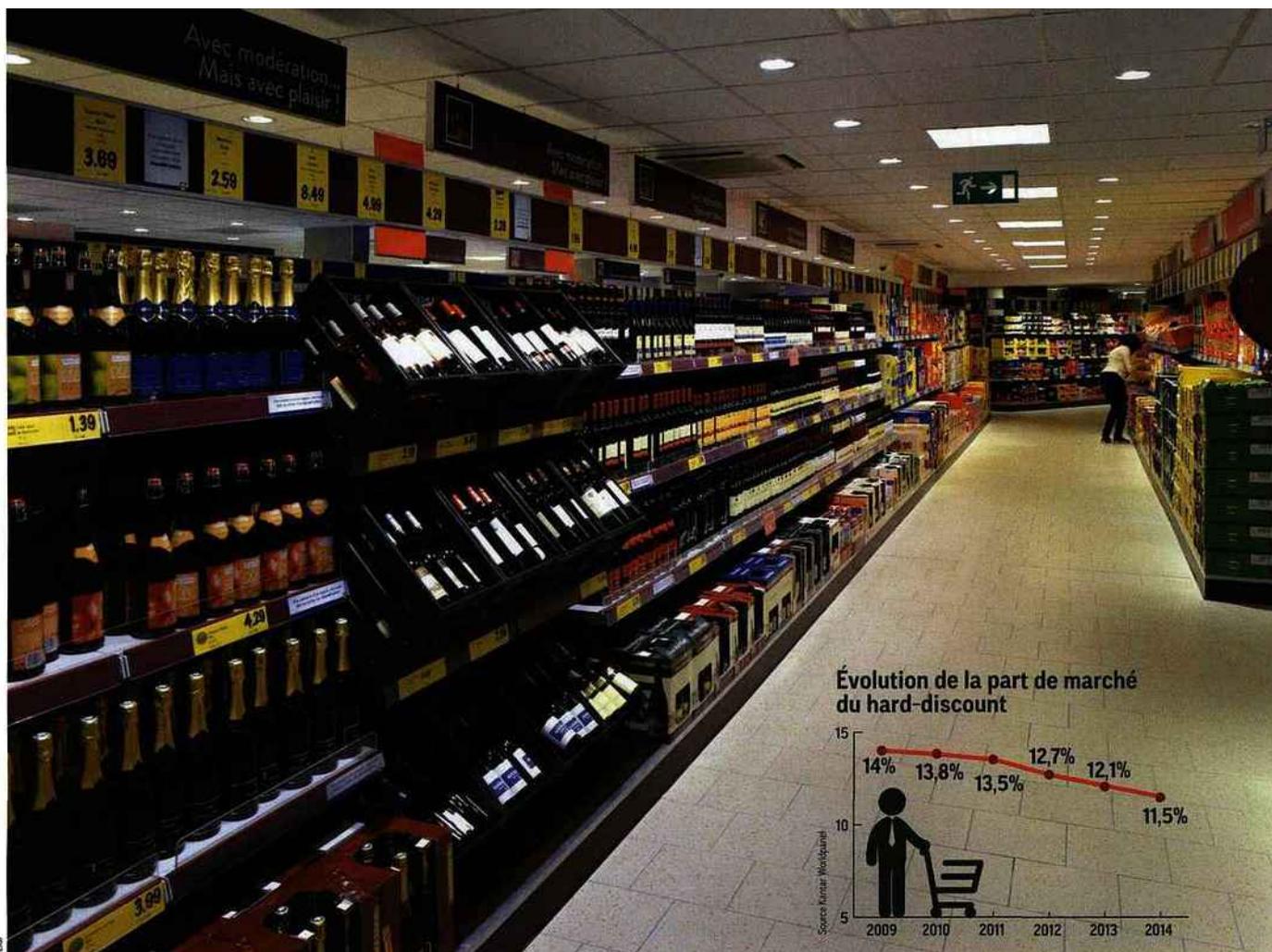
Très « hard » discounteur



Après les événements à Dammartin-en-Goële, la direction du magasin Aldi voisin refuse de payer les heures de travail perdues des salariés évacués pour leur sécurité...

La polémique enfle. Des conditions de travail difficile dans le hard-discount ? Régulièrement, des documentaires ou des livres dénoncent les rythmes effrénés, les pauses pipi chronométrées, les rapports hiérarchiques déshumanisés, les fouilles régulières, etc. À l'image de tous les secteurs où les prix sont tirés vers le bas (Amazon, Ryan Air...).

C'est d'ailleurs l'objet du film *Discount*, réalisé par Louis-Julien Petit, sorti en salles le 21 janvier, où, contre l'arrivée des caisses automatiques et face à leur licenciement, des salariés vont créer un supermarché alternatif en revendant les produits destinés à être jetés. Mais plus qu'une dénonciation des conditions de travail propres au hard-discount, *Discount* est un film sur l'entraide et la solidarité face à la crise.



à l'image d'Auchan. De plus, depuis 2007, les distributeurs sont autorisés à faire de la publicité à la télévision. Or le hard-discount n'a pas les mêmes ressources financières que ses concurrents. Des prix plus accessibles, des magasins plus soignés, une offre plus importante (moins de 1 000 références pour un magasin de hard-discount, contre quelque 8 000 pour un supermarché et jusqu'à 100 000 pour un hypermarché), plus de services, plus de produits frais, des avantages fidélité... le consommateur n'a pas hésité longtemps.

« Il n'existe pas de consommateurs 100% hard-discount. Il ne réalise qu'une partie de ses achats dans ces enseignes, explique Bernard Buono, vice-président de l'agence BETC Shopper. Le client a aussi évolué. Faire ses courses dans une enseigne de hard-discount reste malgré tout un marqueur sociologique. Et arriver dans un magasin sobre, avec peu de choix, peu de marques, aucune décoration, c'est être enfoncé dans son statut de pouvoir d'achat limité. C'est asséoir une consommation à

deux vitesses. Or, quand les enseignes généralistes ont diminué leurs prix, le consommateur a compris qu'il n'avait pas à payer davantage pour avoir des services en plus. Au contraire, c'était le considérer et le respecter. » Du coup, le hard-discount s'enlise. Il est contraint de réinventer son modèle.

PASSAGE À LA TÉLÉVISION. Le premier à réagir a été Leader Price, qui a étoffé son assortiment et créé des marques spécifiques. De son côté, Lidl prépare un gros coup. Le 24 octobre 2012, Friedrich Fuchs, directeur général France, annonce au Zénith de Paris le lancement du projet « Pole Position ». « Nous pouvons devenir la marque en vogue et le magasin tendance, clame-t-il devant 3 000 managers gonflés à bloc. Lidl doit devenir le supermarché des classes moyennes et aisées. » Autant dire un virage à 180 degrés ! Tout comme Leader Price, Lidl développe son offre. « L'enseigne a élargi son assortiment de 50%, passant de 800 à 1 300 références », détaille Yves Marin, senior manager du cabinet Kurt Salmon. « L'objectif de Lidl était de fidéliser sa clientèle, analyse le consultant. L'enseigne a développé du frais et un service de boulangerie et viennoiserie, pour faire venir les clients plus fréquemment. Mais aussi du non-alimentaire, pour

LES MAGASINS LIDL proposent à présent des foires au vin et des marques nationales, qui représentent d'ores et déjà 20% de l'offre de l'enseigne.

L'offre des hard-discounteurs est devenue à la fois plus quantitative et plus qualitative.



Les magasins bénéficient d'un lifting total : design, présentation des produits et packaging.

77,6

milliards d'euros.
Chiffre d'affaires de la grande consommation généraliste en 2014.
Kantar Wordpanel (PGC-FLS)

recruter de nouveaux profils dans ses zones de chalandise.» Ainsi apparaissent en rayons des combinaisons de ski, micro-ondes, perceuses électriques, etc. Une offre plus quantitative, mais aussi plus qualitative, avec des marques nationales. «La donne a vraiment changé avec l'introduction de marque fortes», analyse Philippe Jourdan, du cabinet Promise Consulting. Si certaines d'entre elles, comme Nutella, étaient présentes depuis longtemps, Lidl vend désormais du Coca-Cola. «Aujourd'hui, les marques nationales représentent 20% de notre offre», déclare l'enseigne. Dans les 80% «restants» (en marque de distributeur), l'enseigne a créé les marques Saveurs de nos régions, pour le made in France, et Chef Select to go, pour le frais en snacking. Elle propose même depuis quelques mois ses propres capsules compatibles Nespresso. Et, cerise sur le gâteau, elle organise ses foires aux vins, avec un choix de grands crus, via sa marque Sélection des cavistes, avec des bouteilles allant jusqu'à 600 euros. Idem chez Aldi. Après Coca-Cola, c'est Ferrero et Blédina qui intègrent les rayons.

Mais ranger tous ces produits nécessite de la place. Et le vecteur principal de communication d'un distributeur, c'est son magasin. Plus grands, avec des allées plus larges, le lifting est total. «La surface de notre concept standard est passé à 1286m², décrit Lidl. La présentation des produits, leur packaging, ont été refaits également.» Les devantures sont entièrement revisitées : design plus élégant, matériaux plus nobles. De son côté, Leader Price

Quel impact pour les marques ?

Avec les 1500 magasins Lidl, 1001 Leader Price et plus de 800 pour Aldi, le hard-discount représente des volumes gigantesques. Nécessairement lucratif, mais une marque a-t-elle intérêt à se retrouver dans ces magasins ? En dehors de ses relations commerciales avec la distribution généraliste, elle met aussi en jeu son image.

«La valeur de marque se définit sur la qualité du produit, le prix et aussi le réseau de distribution», note Philippe Jourdan, fondateur de Promise Consulting. En économisant sur les services et la présentation, l'impact n'est pas négligeable. C'est d'ailleurs un levier classique des marques qui se lancent : investir des points de vente premium, voire inaccessibles. Pour s'adapter au hard-discount, la marque peut jouer sur plusieurs tableaux. «Le packaging, l'étendue de la gamme et le choix de certaines références sont des leviers à actionner.» Mais la montée en gamme des hard-discounters change la donne pour les fournisseurs : la réticence est moins grande. «Dans un contexte de consommation tendu, avec les partenariats d'achats entre les différents distributeurs pour jouer sur les prix, les négociations commerciales sont déjà très difficiles», estime Adrien Taquet, directeur général de l'agence Jésus. Les bons résultats du hard-discount sont un argument de plus pour les marques. »

a lancé son nouveau concept urbain, Leader Price Express. Et développe des services de «drive» dans une centaine de magasins.

Une fois que les produits sont installés dans leur présentoir, il reste à aller chercher le client et lui annoncer le changement. «Rien qu'en voyant tout le travail effectué sur le point de vente, le client ressent la différence. Mais pour ces marques, le seul fait de passer à la télévision est un signe fort envoyé aux consommateurs», remarque Adrien Taquet, cofondateur de Jésus, agence spécialisée dans l'alimentation. Leader Price a envahi dès 2011 le petit écran, mettant en scène Jean-Pierre Coffé. La marque du groupe Casino a investi dans quatre spots publicitaires réalisés par BETC Shopper. Mais ce n'était rien comparé à la salve tirée par Lidl en mai 2014 : 17 films en 10 mois. L'enseigne se fait également partenaire des Journées du patrimoine et est présente au Salon de l'agriculture. Elle mène actuellement une compétition pour son budget publicitaire. Cependant, en grandes et moyennes surfaces, l'arme la plus redoutable reste le prospectus. En 2011, Leader Price lançait un magazine trimestriel de 92 pages dans lequel il présentait bons plans et astuces ainsi que sa nouvelle organisation des produits. Lidl et Aldi ont refait leur catalogue avec les mêmes armes.

REPENSER L'ORGANISATION. Une telle stratégie n'est pas donnée à tout le monde. Avec en moyenne 25% de marge brute, si une enseigne généraliste atteint les 2% de résultat net, c'est déjà beaucoup. Dans le hard-discount, on parle de 0,5 à 1% avec 15% de marge brute. La montée en gamme nécessite un effort financier important. Et Lidl reste le seul, pour le moment, à actionner simultanément tous les leviers. Aux commandes, la famille de Dieter Schwarz, 5^e fortune allemande, a dû mettre la main à la poche. «Mais il est aussi possible de revoir la structure des médias», explique Bernard Buono, de BETC Shopper. L'image prix de Lidl étant très bonne, l'enseigne peut diminuer l'investissement prospectus pour être plus présente en TV, par exemple. Clairement, plus qu'un changement de façade, il s'agit bien de repenser totalement l'organisation. Lidl recrutera 3 000 personnes en 2015 et a monté une centrale d'achats à Rungis, où se trouve une partie du siège – 450 personnes – «pour être plus proche de tous les acteurs, des médias et des politiques», indique-t-elle. Toutefois, changer de braquet dans la distribution demande du temps. À peine récolte-t-on aujourd'hui les premiers fruits de ce changement de stratégie. Dia, qui n'a pas mené cette évolution, est pour sa part dans une spirale infernale. Disloquée, l'enseigne a été vendue en partie à Carrefour en novembre dernier. Le point fort du hard-discount reste son maillage, qui attire les enseignes généralistes. «La montée en gamme est un phénomène classique dans un marché. Cela laisse la place à de nouveaux entrants dans le discount», résume Yves Marin, de Kurt Salmon. Comme ce fut le cas dans les univers de la cosmétique, avec l'apparition de Kiko, et du textile, avec Primark. L'arrivée imminente de la chaîne américaine Costco serait-elle un signe ? ♦