



# LA NOUVELLE REVOLUTION LIDL

## À la reconquête du marché français

01/2015

Auteurs :

Max-Erwann GASTINEAU, Thierry GESLIN, Nathalie GRASSELLI,  
Alexandra MOREAU, Bruno ROBERT DE VILLEDON

Sous la direction de :  
Christian HARBULOT

### Avertissement et Copyright

Ce document d'analyse, d'opinion, d'étude et/ou de recherche a été réalisé par un (ou des) membre(s) de l'Association de l'Ecole de Guerre Economique. Préalablement à leurs publications et/ou diffusions, elles ont été soumises au Conseil scientifique de l'Association. L'analyse, l'opinion et/ou la recherche reposent sur l'utilisation de sources éthiquement fiables mais l'exhaustivité et l'exactitude ne peuvent être garanties. Sauf mention contraire, les projections ou autres informations ne sont valables qu'à la date de la publication du document, et sont dès lors sujettes à évolution ou amendement dans le temps. Le contenu de ces documents et/ou études n'a, en aucune manière, vocation à indiquer ou garantir des évolutions futures.

Le contenu de cet article n'engage la responsabilité que de ses auteurs, il ne reflète pas nécessairement les opinions du(des) employeur(s), la politique ou l'opinion d'un organisme quelconque, y compris celui de gouvernements, d'administrations ou de ministères pouvant être concernés par ces informations. Et, les erreurs éventuelles relèvent de l'entière responsabilité des seuls auteurs.

Les droits patrimoniaux de ce document et/ou étude appartiennent à l'Association, voire un organisme auquel les sources auraient pu être empruntées. Toute utilisation, diffusion, citation ou reproduction, en totalité ou en partie, de ce document et/ou étude ne peut se faire sans la permission expresse du(es) rédacteur(s) et du propriétaire des droits patrimoniaux.



## Mots-clés

LIDL, Stratégie commerciale, grande distribution, hard discount, smart discount, soft discount, Made in France, développement économique, influence territoriale, emploi, produits locaux, communication.



## Executive summary

LIDL is well known for being the leader of hard discounts. Nevertheless, since 2009, hard discount LIDL environment has become highly competitive. LIDL has had to face the competition of traditional french retail industries, such as Carrefour, Auchan, Casino and Intermarché.

The Luc Chatel law, voted in 2008, aimed to liberalize the retail sector in order to intensify the competition and therefore make prices lower. This intensification obliged LIDL to develop an offensive strategy based on two main lines : quality/price and reputation.

In 2012, the german brand officially adopted a new strategy that consisted of competing against the biggest french brands of the retail industry market. LIDL has even planned to become the leader of this industry by 2017-2018. How has LIDL implemented its new strategy ? That is what we are going to analyze.

We can sum up its new strategy through the concept of « Smart Discount » and the new LIDL's motto: sell low and good quality products in order to attract younger consumers that have a better purchasing power than the usual LIDL's clientele.

« Smart discount » can be defined as the consequence of the increase in consumers' demand. Nowadays, people demand to know the origin and the manufacturing conditions of the products. Transparency is the key word, and LIDL has understood it. LIDL has thus sought more and more to promote its new communication strategy aiming to implement an upgrade (creation of new brands such as : Italiamo, Deluxe) and at last win the loyalty of the consumers.

In addition, « smart discount » consists of proposing national brands and furthering local producers. Reputation and proximity can thus be seen as the two main aspects of the LIDL strategy.

To achieve its objectives, LIDL relies on the importance of its national network. All the LIDL stores are going to be extended and several partnerships with local administrations are finalizing.

LIDL is no longer a hard discounter and not a soft one yet. Its force lies in their ubiquity and capacity to adjust itself to the consumption habits of all the french regions.



# Table des matières

|   |           |
|---|-----------|
| Executive summary _____   | 3         |
| Table des matières _____  | 4         |
| <b>I - Le contexte _____</b>  | <b>5</b>  |
| <b>II - Conquête territoriale et développement économique _____</b> | <b>10</b> |
| <b>III - Finances et formes juridiques _____</b>                    | <b>15</b> |
| <b>IV - Ressource humaine et développement durable _____</b>        | <b>16</b> |
| <b>V - Stratégie communication et digitale _____</b>                | <b>18</b> |
| <b>VI - Politique d'achat et d'approvisionnement _____</b>          | <b>22</b> |
| <b>VII - Conclusion _____</b>                                       | <b>27</b> |
| Références _____  | 28        |



## Contexte

### *La position du groupe en Europe*

315 000 salariés

54 milliards de chiffre d'affaires en 2014

3<sup>ème</sup> distributeur derrière Tesco et Carrefour

12 000 magasins, présents dans 26 pays européens

### *La position du groupe LIDL en France*

20 000 salariés

9 Milliards de chiffre d'affaires en 2014 (estimation)

4,9 % de parts de marché

1 500 supermarchés

25 plates-formes logistiques

25 directions régionales

1 siège social basé sur 2 sites : 1 centre des services administratifs à Strasbourg et 1 centre des services opérationnels à Rungis.

6<sup>ème</sup> employeur français



En 1988, les habitants de Colmar découvraient un nouveau concept de magasin à bas prix : LIDL. Le Hard-discount faisait son apparition sur le marché français, par une implantation très rapide dans l'Est de la France, puis au nord de l'Île de France, puis dans le reste du pays.



Les magasins hard-discount LIDL vus du Ciel.©Rudy Salin/JDN

Ce modèle, destiné initialement à une clientèle germanique réputée économe, de culture protestante, peu enclin à la consommation excessive et à l'esthétique des produits, repose sur le dogme suivant : un besoin, un produit unique et à bas prix. LIDL propose ainsi en France une offre de 1 500 produits à des prix défiant toute concurrence grâce à un système de rotation, à des équipes restreintes et polyvalentes et par la suppression des coûts inutiles (esthétique magasin, communication, marketing et publicité). La structure du groupe allemand est un élément clé dans sa réussite commerciale : une fondation, un actionnariat familial, un processus de décision en verticalité depuis le siège en Allemagne, des magasins en nom propre excluant toute franchise, une centrale d'achat en Allemagne et des centrales dans chaque pays implantées pour promouvoir l'exportation des produits nationaux.



A partir de 2009, l'environnement hard discount est devenu fortement concurrentiel, le groupe allemand devant de plus en plus lutter contre les traditionnels groupes de distribution que sont Carrefour, Auchan, Casino, Intermarché... En interne, LIDL a dû faire face à des difficultés en matière de scandales sanitaires (viande contaminée, viande chevaline) mais également d'espionnage de son personnel en Allemagne. L'image du groupe en est ressorti très affaibli chez le consommateur français.

La France apparaît être le seul pays européen où les supermarchés traditionnels ont réussi avec succès à contrer les hards discounters. Au Royaume-Uni, en effet, LIDL et son concurrent allemand Aldi poursuivent leur ascension, en mettant d'ailleurs en difficulté en 2014 le numéro 1 Tesco ayant été contraint récemment de fermer des magasins.

Alors, comment les distributeurs français ont-ils fait pour faire reculer la part de marché du secteur des hard discounters ? Ils ont sans aucun doute bénéficié de l'effet de la loi de modernisation de l'économie (LME) dite loi Chatel, votée en 2008. Les enseignes ont pu négocier librement des prix avec les fournisseurs. Les industriels n'imposant plus leurs prix, ils ont ainsi élargi leurs gammes de produits en proposant des produits premiers prix de qualité et à des prix très compétitifs. Certaines enseignes ont également créé leur propre magasin hard discount (Netto, Leader-Price) pour venir concurrencer les hard discounters sur leur propre terrain, développant le concept du supermarché dit de proximité, en centre-ville.

Plus récemment, Casino a annoncé un accord avec Intermarché pour négocier conjointement de meilleurs prix avec les fournisseurs. Auchan et Système U ont également accepté une alliance d'achat.

En outre, les enseignes traditionnelles tentent de répondre à l'évolution des comportements du consommateur pour faire face à la stagnation ou même à la diminution du commerce physique. Comme certains sociologues l'ont bien démontré, le consommateur se déplace de moins en moins, il recherche la qualité, la traçabilité, le plaisir, la solidarité et l'environnement, et souhaite un autre modèle que les grandes surfaces péri-urbaines. Les innovations technologiques aident les enseignes traditionnelles dans leur offensive de conquête de part de marché : drive, comparateur de prix, e-commerce...



Face à ces stratégies et dans cette guerre des prix, certains analystes estiment que le chiffre d'affaires de LIDL a reculé de 8 milliards à 7,5 milliards d'euros ces trois dernières années. LIDL stagne donc depuis quatre ans, à l'instar de ses concurrents, à la septième place, avec une part de marché de 4,6%.

Dans cette optique, pour viser une nouvelle clientèle et tenter d'améliorer son image, LIDL a introduit dès 2007 une dizaine de marques nationales et en 2010, il avait lancé une opération de collaboration avec un chef étoilé pour proposer une gamme de produits de qualité et aux allures gastronomiques pour les fêtes de Noël. Ces actions ponctuelles ne suffisent pas.

Pour cela, le groupe allemand s'est lancé dans une remise en question complète et profonde de son modèle économique en essayant de comprendre l'environnement et les spécificités françaises. Virage stratégique, révolution à l'allemande sont en cours pour la conquête d'un nouveau marché dont le coup d'envoi a été lancé officiellement lors du congrès au Zénith de Paris, en octobre 2012, devant les 3 000 managers de LIDL France.

C'est une restructuration en profondeur que ce nouveau positionnement nécessite. En 2014, un des dirigeants de LIDL France précisait : « jusqu'à il y a deux ans, LIDL ouvrait 80 voire 100 magasins par an. Aujourd'hui nous ne prévoyons plus que quelques ouvertures par an et nous nous concentrons sur la rénovation complète du parc d'ici trois ou quatre ans. Il faut changer notre image, qui est catastrophique en France ».

Si le groupe affiche l'objectif de devenir leader à échéance 2017-2018 au niveau français et européen, il est contraint de déployer une offensive à la hauteur de son ambition. Au dernier trimestre 2014, l'enseigne ne représente pas encore un danger avec ses 4,9% de part de marché en France sur les produits frais et de grande consommation. La dimension stratégique de cette offensive lancée depuis 2012 par la Maison Mère risque-t-elle de perturber à terme le paysage de la grande distribution et de propulser LIDL dans le trio de tête du palmarès de la grande distribution ?

Afin de devenir la « marque en vogue et le magasin tendance » annoncée par Friedrich Fuchs, quelles sont les caractéristiques de cette offensive ? Comment LIDL va opérer son changement d'image auprès de consommateurs français de plus en plus exigeants ? Comment devenir un lieu d'achat unique et plus seulement un complément de courses par l'achat de produits spécifiques, comme des produits d'entretien ou des électroménagers, de production et donc de qualité allemande ?



Cette stratégie s'articule autour de cinq axes, pour un investissement annoncé de 5 milliards d'euros :

- Stratégie institutionnelle et territoriale
- Stratégie financière
- Stratégie ressource humaine et développement durable
- Stratégie communication et digitale
- Stratégie commerciale et marketing



## **Conquête territoriale et développement économique : une stratégie de co-développement avec les collectivités locales ?**

Afin d'affirmer sa nouvelle stratégie de « sortie du hard discount » ou dite « smart discount », LIDL France a dû également repenser son approche auprès des élus, des collectivités territoriales, en tenant compte de l'environnement législatif et réglementaire qui régit le marché de la grande distribution.

Tel que mentionné au début de la présente analyse, il nous est apparu essentiel de revenir sur deux évolutions législatives qui ont directement impacté le marché de la grande distribution et les relations de ce dernier avec les élus et responsables administratifs œuvrant directement à l'aménagement du territoire et au développement économique des collectivités locales. La loi du **4 août 2008, Loi de modernisation de l'économie (LME)**, a visé à accroître la concurrence dans la grande distribution, en relevant de 300 m<sup>2</sup> (loi Raffarin, 1996) à 1 000 m<sup>2</sup> le seuil de déclenchement de la procédure d'autorisation préalable d'ouverture des commerces. Dans les communes de moins de 20 000 habitants, les maires peuvent depuis désormais saisir, dès 300 m<sup>2</sup>, les commissions départementales. L'objectif global de cette loi fut de baisser les prix en libéralisant les procédures d'implantation des grandes surfaces. Comme le révèle le cabinet de géomarketing Asterop, l'assise des grandes puissances locales de la distribution française a été clairement visée, une étude révélant que dans une majorité d'agglomérations on constatait « une situation de monopole ou de duopole, avec toujours les mêmes groupes de la grande distribution ».

À l'époque, Jérôme Gresland, directeur des achats de LIDL France, jubile. « C'est une excellente chose. La France va pouvoir rattraper son retard dans le secteur des magasins à prix bas. » Aujourd'hui, « sur les 1 508 magasins que LIDL possède en France, 650 vont être rasés puis rénovés d'ici 2017, et 200 seront agrandis afin d'offrir aux clients des espaces plus grands, de 1 200 mètres carrés en moyenne, contre 850 actuellement. On y trouve déjà depuis quelques années des espaces fruits et légumes, cave à vin et pain chaud, symboles de la montée en gamme de



l'enseigne »<sup>1</sup>. LIDL est donc en train de conjuguer son assise territoriale avec une dynamique de construction de magasins plus grands, se rapprochant d'un format de supermarché. Son vaste parc, estimé aux alentours de 1 600 magasins, entend répondre à une stratégie plus globale : la proximité. Tel sera le mot-clé de l'analyse du décor que nous tentons de poser ici.

#### Un chantier à 5 milliards d'euros :

- **Standardisation** du parc pour passer de 850 m<sup>2</sup> de surface moyenne à 1 300 m<sup>2</sup> d'ici à 2016-2017 ;
- **Expansion** avec un objectif de 2 000 magasins en France, contre moins de 1 600 aujourd'hui ;
- **Investissements** de 200 millions d'euros prévus dans chacune de ses 25 régions françaises, soit un minimum de 5 Mrds € ;
- **Développement** d'un nouveau concept, adapté au format des villes et baptisé : LIDL City

En 2010, la Loi sur l'urbanisme commercial a aussi contribué à ancrer les relations de LIDL avec les départements et régions de France, institutionnalisant la stratégie de proximité initiée par le groupe depuis de nombreuses années, et notamment depuis le virage amorcé en 2012. La loi sur l'urbanisme commercial vise à enserrer l'implantations d'enseignes dans une stratégie urbaine globale. Il ne s'agissait plus seulement pour les entreprises souhaitant s'installer de garantir des créations d'emploi, mais de s'insérer dans un éco-système (habitat, population, paysage) auquel il est nécessaire de s'intégrer. Les Commission départementales d'aménagement commercial (CDAC) soumettent ainsi la construction d'une surface de vente à l'obtention d'une « autorisation préalable d'exploitation » délivrée après analyse des dossiers des entreprises. 5 élus et 3 personnalités qualifiées composent les CDAC.

LIDL et toutes autres marques de la grande distribution doivent donc monter un dossier solide pour convaincre les agents de développement territorial que sont devenus les élus issus des collectivités locales.

---

<sup>1</sup> <http://www.challenges.fr/entreprise/20141126.CHA0687/pour-assurer-sa-montee-en-gamme-lidl-ne-radine-pas.html>



Le Tableau suivant (données non-exhaustives) révèle le poids non pas tant des constructions que des travaux d'extension de surface de divers magasins LIDL franchissant la barre symbolique des 1000m<sup>2</sup> ; seuil nécessitant, comme expliqué ci-dessus, l'approbation des élus et représentants de l'État siégeant dans les CDAC concernés :

**Tableaux d'analyse des approbations des Commissions Départementales d'Aménagement Commercial (CDAC) en 2014**

| Département | Ville      | Extension m <sup>2</sup> | Surface totale      | Autres motifs                            |
|-------------|------------|--------------------------|---------------------|--|
| Hérault     | Frontignac | + 410                    | 1400 m <sup>2</sup> | Créations de 4 CDI                       |
| Nord        | Tourcoing  | + 232                    | 1227 m <sup>2</sup> | Intégration urbaine de quartiers proches |
| Ardennes    | Revin      | + 221                    | 1286 m <sup>2</sup> |  |
| Bas-Rhin    | Strasbourg | + 425                    | 1275 m <sup>2</sup> |  |

Cet environnement législatif, et ses conséquences pratiques (institutionnalisation de relations plus fréquentes entre LIDL et les locaux) s'inscrivent dans une évolution plus large, nommée Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), visant à intégrer au sein de l'entreprise des préoccupations sociales et environnementales en interaction avec les parties prenantes locales. Nous reviendrons sur cet aspect RSE, notamment en matière de communication pour changer l'image de la marque LIDL et s'attirer une clientèle plus urbaine et plus diplômée.

En revanche, nous allons désormais nous pencher sur l'aspect stratégique-commercial de LIDL découlant de cet objectif de raffermissement des liens avec les territoires et leurs représentants afin de sortir du hard discount et venir ainsi concurrencer les grandes marques de distribution françaises.

Dans un site créé par LIDL, la marque allemande déclare « travailler particulièrement la dimension fonctionnelle de ses magasins en proposant aux décideurs locaux de réaliser un concept unique adapté à leurs enjeux territoriaux ». 25 directions



régionales sont ainsi parties intégrantes de la stratégie de LIDL pour mettre en avant sa connaissance des marchés locaux et développer des politiques marketing territoriales qui s'accompagnent d'annonces concrètes, telles que :

- Une priorité à l'emploi local par un recrutement au niveau du bassin d'emploi avec partenariat avec les professionnels spécialisés ;
- La présence d'un grand nombre de produits régionaux (soutien aux filières de production)
- Le traitement des questions relatives aux flux de livraisons, avec des itinéraires optimisés depuis les entrepôts.



Ce site, baptisé Art en commun, est on ne peut plus explicite, rappelant que LIDL est « son propre concept » ; LIDL « participant pleinement à la vie pour les communes », au service d'un mieux-être, mettant au cœur de son projet le partage et l'insertion de l'humain (famille, couple, enfants) dans un entrelacs de traditions populaires (le terroir) et de rapports harmonieux avec la nature (environnement), dont l'Art consiste justement à en magnifier l'expression, à travers la photographie et la peinture ; deux activités artistiques qui, sous forme d'un concours, nommé « Art en Commun », visent à associer LIDL à la valorisation du patrimoine. « La confiance, rappelle le site, est une valeur fondamentale présente chez LIDL. Elle nous permet d'avance et nous guide pour réaliser de grands projets. Avec la sérénité qu'elle génère, elle contribue au développement de talents parfois insoupçonnés ».



L'approche territoriale de LIDL fait donc du sur-mesure pour séduire les collectivités locales (cf ci-dessus : marque LIDL « Saveurs des régions ») en se présentant comme un véritable partenaire du développement de la commune ou du département en question. L'approche est modeste, comme en témoigne l'adaptation de l'architecture de ses surfaces de vente aux traditions locales ou le



fait de venir « en appuie » des mairies, c'est-à-dire soucieuse et respectueuse de son environnement et de la mise en valeur du patrimoine local, culinaire ou artistique. Il n'est pas surprenant que LIDL ait ainsi participé au Salon des Maires de France, ces derniers ayant intégré depuis longtemps les dynamiques propres au développement économique des territoires reposant tant sur l'aspect matériel (créations d'emplois, équipements, habitat) que post-matériel (bien-être, espaces culturels, réputation).

Il est enfin à noter que cette stratégie à la fois utile (séduction nécessaire des collectivités pour s'y implanter ou agrandir ses surfaces de vente) et ambitieuse entend se conjuguer avec le concept du Made in France. Ce concept a été approuvé en 2014 par le Parlement européen afin de renforcer la législation sur la traçabilité des produits alimentaires. Elle pourrait entrer en vigueur dès cette année. L'Allemagne s'y oppose, car les fabricants et les importateurs devront s'assurer que les produits (ou leur emballage) portent l'indication du pays d'origine du produit ». Cependant, gardons nous bien d'oublier que ce renforcement réglementaire pourrait contraindre LIDL à dépenser davantage dans l'achat de produits locaux, et ce dans un souci de cohérence avec leur stratégie de proximité.



## Finances LIDL

### Forme Juridique

**LIDL France** est une SNC (Société en Nom Collectif). Cette forme juridique peu commune pour ce type d'entreprise permettrait entre autres de ne pas payer d'impôt sur les sociétés en France. Mais ça n'est pas le cas pour la SNC LIDL France qui a fait le choix d'être assujettie à l'IS (Impôt sur les Sociétés) en France. Elle est donc imposée sur ces bénéficiaires (si elle en fait) comme une société de capitaux.

Le groupe **Schwarz Gruppe** est une Fondation. Il s'agit là aussi d'un statut particulier, les fondations (forme de Holding) perçoivent leurs revenus au travers de sociétés dites « transparente » (aux formes juridiques non imposées) et sont nettement moins imposées sur leur revenu que les entreprises aux formes juridiques plus classiques.

Ces montages financiers tendent vers une amélioration des profits et donnent au groupe une capacité d'autofinancement plus importante que ses concurrents.

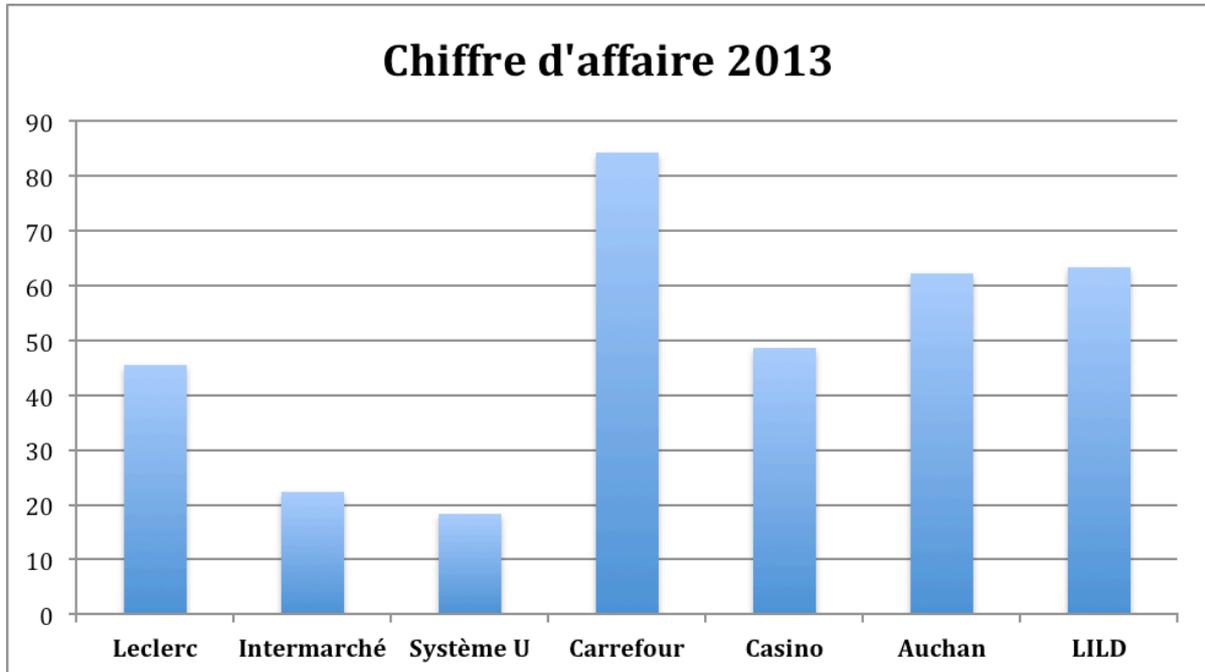
### Opacité financière

Le groupe LIDL ne transmet que très peu de résultat. Il s'est d'ailleurs structuré en de multiples sous-sociétés (en Allemagne) pour ne pas être tenu de le faire. Mais il communique partiellement sur son chiffre d'affaires. LIDL annonce un résultat de 54 Milliards d'Euros en Europe pour 2014 dont 18 Milliards d'euros pour l'Allemagne ainsi que le nombre de magasins en Europe. Cela permet d'estimer le résultat pour la France au alentour de 9 Milliards d'Euros de chiffre d'affaires.

Toutefois cela ne prévaut en rien des résultats de l'entreprise : bénéficiaire ou déficitaire ? La recapitalisation de 250 Millions d'euros (soit 258 Millions au total) permet d'ailleurs de se poser quelques questions : n'est-ce pas pour déduire les intérêts d'emprunts auquel a droit une entreprise déficitaire qui réinjecte de l'argent dans son capital, la société se trouvant dans une posture très délicate suite au problème sanitaire sur la viande de cheval.



Cette augmentation de capital, outre le fait de rassurer les banquiers, a aussi permis d'emprunter et d'investir avec l'aide de la Holding plus de 5 Milliards d'Euros pour la standardisation et l'agrandissement des magasins. Soit environ 200 Millions d'euros pour chacune des 25 régions de France.



Comparaison du chiffre d'affaire 2013 en Milliards d'euros.

## Politique Ressource Humaine

De nombreux problèmes ont entaché la relation entre LIDL et leurs employés (espionnage des salariés en utilisant des détectives privés, des caméras de vidéo surveillance et d'enregistrement audio) et si certaines méthodes n'ont plus court, la pression et les problèmes existent toujours.

D'après François Leroux, LIDL a embauché 200 Cadres (dont 160 Jeunes diplômés) en 2014 pour ses directions Achats, Logistique & Supply Chain, Marketing & Publicité, Immobilier, Développement Commercial basées à Rungis et pour renforcer ses équipes régionales de Responsable des Ventes Secteur. LIDL compte embaucher 200 personnes supplémentaires en 2015 avec un objectif de 3000 recrutements d'ici 2015. LIDL communique beaucoup pour son recrutement et le relais au travers des réseaux sociaux et du Web en général : LinkedIn, Viado, cadre emploi et leur propre site « carrière ».



Ils sont présents au forum entrepris de EMLyon, HEC, ESSEC, Paris Dauphine, ESCP Europe, Ect.

Sa politique de recrutement est clairement axé sur les jeunes diplômés où en passe de le devenir : Trophy 4L, Altiglisse challenge, la croisière de l'EDHEC... LIDL est le 6eme recruteur français en 2014. Les efforts de recrutements, tant en termes de profil qu'en proportion, démontrent bien la volonté de LIDL de se développer en France d'une façon très importante (rappelons leurs objectifs annoncés : N°1 de la grande distribution en Europe 2018).

En contrepartie, la politique de 15 à 20 employés par magasin (soit 2 fois moins que la concurrence à surface égale) a toujours posé des problèmes à LIDL. Leur nouveau positionnement (plus de service, chef de rayon frais) accentue encore plus le fossé entre le management et les salariés en magasin puisqu'on leur en demande toujours plus sans moyens supplémentaires. LIDL n'a donc pas fait évoluer sa politique des ressources humaines et risque fort de rester le hard discounter du droit social.

## **“En route vers demain”**

Par cette devise, LIDL cherche à affirmer sa volonté d'agir pour le futur et souhaite faire prendre conscience ses valeurs et de son sens des responsabilités sociales et environnementales. Développement durable, Commerce équitable, Commerce de proximité, Alimentation saine, Environnement, Gestion et valorisation des déchets...

LIDL est devenu l'un des plus gros fournisseurs de certificats en France : pêche durable MSC, Chocolat développement durable UTZ CERTIFIED, Commerce équitable avec le label FAIRTRADE Max Havelaar pour l'alimentaire mais aussi OEKO-TEX® standard 100 pour le textile.

LIDL utilise tous les leviers classiques pour communiquer sur sa nouvelle image tant au niveau des clients actuels et futurs que des pouvoirs publics. L'objectif premier est de faire oublier son passé de Hard discounter.



## La stratégie de communication

La stratégie de LIDL initiée en 2012 est appuyée par une campagne de communication très aboutie. Son objectif est de permettre à LIDL de passer de sortir du hard discount, en attirant une clientèle plus aisée alors que l'image péjorative du hard discount (bas de gamme) est ancrée dans les mentalités.

Un changement de perception du groupe est primordial pour acquérir une clientèle plus aisée financièrement, plus jeune sans pour autant perdre la clientèle déjà acquise. Pour cela, la stratégie de communication de LIDL cible les institutionnels, les nouveaux clients, la jeunesse et enfin sa clientèle historique. Le budget communication aurait été augmenté de 77 % en un an, selon Kantar Worldpanel, ce qui montre l'importance des enjeux en cours et la détermination de la direction.

## Promouvoir la production locale et monter en gamme pour sortir du hard discount

Pour marquer la rupture avec le Hard discount, LIDL veut être présent lors d'événements institutionnels. Il a été partenaire pour la première fois à la 31<sup>e</sup> édition des Journées européennes du Patrimoine, les 20 et 21 septembre 2014. Cet événement avait pour thème « Patrimoine culturel, patrimoine naturel ». L'effort de la communication de LIDL était de valoriser le « fabriqué en France » avec 70 % de ses produits venant de productions locales et de mettre en avant les régions Françaises. La France est le pays de la gastronomie par excellence, LIDL se place en défenseur du patrimoine culinaire et régional français.

Cette démarche auprès des institutionnels va se poursuivre avec le salon de l'agriculture de Paris en 2015 où LIDL sera présent pour la 1<sup>ère</sup> fois. Il normalise ainsi sa place au mieux des leaders de la grande distribution tels que carrefour et Intermarché des opérations thématiques autour d'un pays au profit des acheteurs.



Association de l'École de Guerre Économique©

Ce document d'analyse, d'opinion, d'étude et/ou de recherche a été réalisé par un (ou des) membre(s) de l'Association de l'École de Guerre Économique. Préalablement à leurs publications et/ou diffusions, elles ont été soumises au Conseil scientifique de l'Association. L'analyse, l'opinion et/ou la recherche reposent sur l'utilisation de sources éthiquement fiables mais l'exhaustivité et l'exactitude ne peuvent être garanties. Sauf mention contraire, les projections ou autres informations ne sont valables qu'à la date de la publication du document, et sont dès lors sujettes à évolution ou amendement dans le temps.

Le contenu de ces documents et/ou études n'a, en aucune manière, vocation à indiquer ou garantir des évolutions futures. Le contenu de cet article n'engage la responsabilité que de ses auteurs, il ne reflète pas nécessairement les opinions du (des) employeur(s), la politique ou l'opinion d'un organisme quelconque, y compris celui de gouvernements, d'administrations ou de ministères pouvant être concernés par ces informations. Et, les erreurs éventuelles relèvent de l'entière responsabilité des seuls auteurs. Les droits patrimoniaux de ce document et/ou étude appartiennent à l'Association, voire un organisme auquel les sources auraient pu être empruntées. Toute utilisation, diffusion, citation ou reproduction, en totalité ou en partie, de ce document et/ou étude ne peut se faire sans la permission expresse du (des) rédacteur(s) et du propriétaire des droits patrimoniaux.



LIDL fait aussi la promotion des produits français au niveau européen. Régulièrement, le groupe organise des semaines à thème autour d'un pays. Le 28 octobre 2014, à l'occasion de son « LIDL Expo », à la Défense (92), LIDL France a présenté aux 150 acheteurs européens du groupe une sélection de 2500 références françaises sur une 5 000 m<sup>2</sup> aménagées en espace de dégustation. Si le vin reste le premier produit emblématique de la France, avec 2 000 références exposées (gamme allant jusqu'à 600 € la bouteille), 500 produits alimentaires complètent l'assortiment présenté. À cette occasion, LIDL France a créé la marque Duc de Cœur qui sert d'emblème à la gastronomie française dans les LIDL Europe. Il est important de noter que LIDL communique maintenant sur ce procédé auprès du public pour changer son image et monter en estime auprès des consommateurs.

L'effort de communication est aussi porté vers les élus. LIDL était présent auprès des maires lors du salon des maires et collectivité locale en novembre, porte de Versailles. Le message est aussi porté vers des ministres en leur faisant prendre conscience que 70 % des assortiments proviennent essentiellement des PME françaises et non d'Allemagne comme bon nombre d'entre eux le pensent. Une fois l'image des produits vendus changée auprès du public et des professionnels, il est nécessaire de dynamiser l'image du groupe pour le rendre plus attractive.

## **Rendre la marque tendance pour attirer les jeunes actifs et nouveaux clients**

L'effort de communication est particulièrement diversifié pour séduire cette catégorie de clients. Cette dernière est composée de personnes dont la tranche d'âge est comprise entre 25 et 45 ans, de couples et de personnes habitant dans les agglomérations et leur périphérie. D'une CSP moyenne, ils sont à la recherche de bonnes affaires, de promos et sont soucieux de leurs budgets.

L'enjeu est d'attirer des clients qui n'ont jamais fait leurs courses chez LIDL. La stratégie de séduction est de donner une image dynamique, tendance, dans laquelle cette population se reconnaît. Pour marquer définitivement la sortie du Hard Discount et casser l'image austère du hard discount allemand, LIDL s'est lancé dans les spots TV le 30 avril 2014. Les films publicitaires sont rythmés, modernes et dynamiques. Un des premiers spots utilisait la voix de Française de Julia Roberts et la signature « Lied on peut vivre bien et consommer malin ». Cette stratégie permet à LIDL de s'adresser à un large public, de toucher les gens et de faire connaître ses produits.



Toujours pour dynamiser son image, LIDL s'investit depuis 2013 dans le sponsoring et l'organisation d'événements sportifs auprès des étudiants. LIDL a participé aux trois événements étudiants majeurs en France. Il a sponsorisé la compétition étudiante Gem Altigloss Challenge, financé un équipage 100 % féminin au 4L Trophy pour effectuer un parcours solidaire de St-Jean-de-Luz jusqu'à Marrakech et sponsorisé un équipage du Trophée Mer de la Course-Croisière EDHEC. LIDL est aussi présent sur les salons étudiants, les forums où il organise des Chats et Vidéo. Lors de ces activités, LIDL fournit les repas aux étudiants. Cet investissement auprès des jeunes diplômés a pour objectifs de se faire connaître, de montrer la diversité des métiers et de recruter les futurs professionnels du groupe.

Cette démarche auprès des jeunes est soutenue sur les réseaux sociaux via Facebook (344 577 abonnés), Twitter (2 164 abonnés), Google+ (5 abonnés), YouTube (65 abonnés), LinkedIn (5 850 abonnés) et Viadeo (1 233 abonnés). Son positionnement sur les réseaux sociaux le place devant E.LECLERC et CARREFOUR, mais loin derrière Monoprix (638 776 abonnés sur Facebook), Intermarché (457 262 abonnés sur Facebook) et Auchan (382 105 abonnés sur Facebook).

LIDL modernise sa stratégie de recrutement par Viadeo et LinkedIn ainsi qu'une application RH sur Facebook. Il prévoit aussi d'augmenter le rythme de ses publications sur Twitter. D'autres initiatives de LIDL sont présentes sur le net, au travers un partenariat avec le Salon du Blog culinaire ou des jeux-concours à destination des enfants sur Facebook. Tous ces efforts de communication pour dynamiser l'image de LIDL seront aussi profitables pour la clientèle historique de l'enseigne.

## **Une clientèle historique à conserver**

La clientèle historique et fidèle est composée de clients à faibles revenus et de foyers modestes. Les familles nombreuses et monoparentales fréquentent aussi LIDL. L'âge des clients se situe en moyenne dans la fourchette des 35 – 55 ans. Ils font partie de la catégorie socio-professionnelle (CSP) inférieure.

Il faut différencier dans cette clientèle les 10% qui faisaient intégralement ses courses chez LIDL des 90% restants, qui fréquentaient les autres enseignes et terminaient leurs achats chez LIDL. L'ensemble de la stratégie de communication évoquée précédemment bénéficie en premier lieu à cette dernière catégorie, qui ne devrait plus avoir besoin de fréquenter plusieurs enseignes pour faire leurs courses



au vu de la diversité de produits proposés. Les moyens de communication traditionnels tels que les catalogues papier ont été maintenus et continuent à être mis dans les boîtes aux lettres.

La stratégie de communication de LIDL est donc globale et offensive. Elle marque un tournant et une véritable rupture avec le hard discount. Cette stratégie est toujours en cours de déploiement, il sera donc intéressant de suivre à l'avenir si le changement de perception est réellement intégré par la clientèle et durable.



## **Politique d'achats et d'approvisionnement**

Ce chapitre est consacré à la politique d'achats et d'approvisionnement du groupe LIDL en France. Ce dernier présente un caractère offensif et comment le groupe adapte sa chaîne logistique pour supporter sa nouvelle stratégie.

### **L'organisation de la fonction achat et approvisionnement**

La centrale d'achat mondial est localisée en Allemagne au siège social du groupe.

La politique des achats du groupe se positionne sur deux axes :

- une filière internationale<sup>2</sup> qui gère une partie des achats dans des pays à bas coûts salariaux comme l'Afrique du Nord, le Bangladesh ou l'Asie pour le non alimentaire ;
- une filière nationale par pays qui gère les achats des produits locaux étant perçus par les consommateurs comme de meilleure qualité et favorisant la production locale. Les centrales d'achats de chaque pays travaillent ensemble et consolident leurs achats pour des produits d'origines nationales distribuées au niveau mondial.

Cette direction des achats est elle-même scindée en trois pôles<sup>3</sup> : le pôle achats alimentaires, le pôle achats non alimentaires et le pôle investissements.

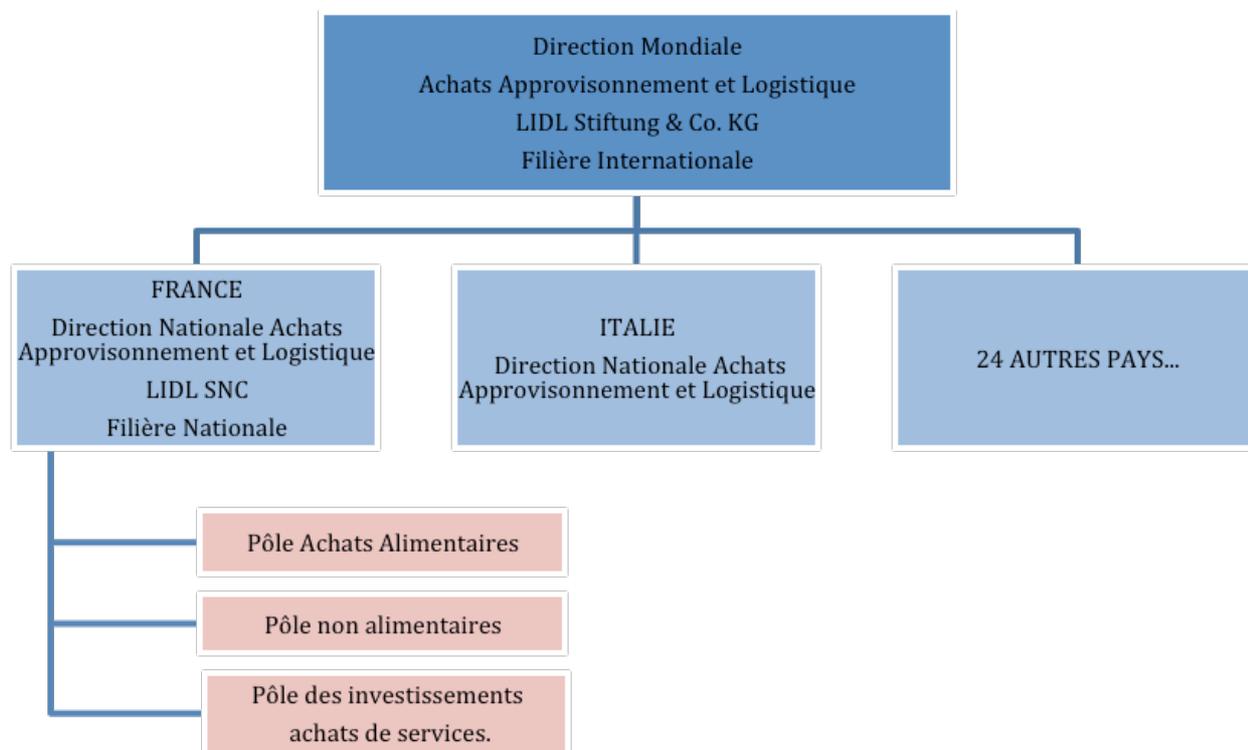
---

<sup>2</sup>[http://www.ritimo.org/IMG/pdf/RapportCashFR\\_Complet\\_BR.pdf](http://www.ritimo.org/IMG/pdf/RapportCashFR_Complet_BR.pdf)

<sup>3</sup> [http://emplois.lidl.fr/cps/rde/SID-7A7F221E-9B1BEE15/career\\_lidl\\_fr/hs.xsl/2517.htm](http://emplois.lidl.fr/cps/rde/SID-7A7F221E-9B1BEE15/career_lidl_fr/hs.xsl/2517.htm)



### Organigramme fonctionnel de la direction des achats



Cette organisation est pilotée au niveau international par des outils tels que SAP et Teradata EDW, permettant une analyse fine et quasi-temps réel de l'évolution de l'activité.

## Particularité de l'implantation des Directions régionales et des entrepôts en France

En France dans le cadre de la stratégie de repositionnement, la direction des achats originellement basée à Strasbourg, a déménagé à Rungis en 2014<sup>4</sup>. Sur 160

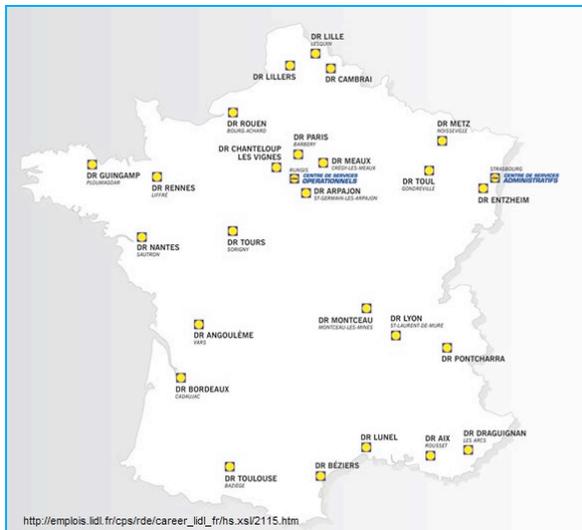
<sup>4</sup> <http://www.lsa-conso.fr/la-direction-de-lidl-deja-installee-dans-ses-nouveaux-locaux,144799>



acheteurs, 30 sont venus s'installer à Rungis et à terme ils seront 320<sup>5</sup>. Ce déménagement est justifié par la volonté du groupe de renforcer la proximité de sa direction des achats du cœur de la plateforme multimodale la plus importante en France et du monde. Elle se justifie aussi par une volonté récente de monter en gamme et de proposer des produits étant perçus comme haut de gamme et favorisant les productions régionales ainsi que les produits frais<sup>6</sup>.

Cette initiative s'inscrit dans une dynamique nationale au sein desquelles les Directions Régionales sont au plus près de leurs plateformes logistiques.

Implantations des marchés de gros en France :



<sup>5</sup> <http://www.lsa-conso.fr/lidl-deroule-son-nouveau-modele,190684>

<sup>6</sup> <http://www.usinenouvelle.com/article/lidl-investit-35-millions-d-euros-dans-la-campagne-messine.N196749>



Les investissements concernant le réaménagement de la chaîne logistique ont été conséquents ces dernières années. Plusieurs sites ont été réimplantés dans des parcs modernisés pour accroître soit la capacité de stockage, soit la qualité de l'entreposage sur la chaîne du froid.

Quelques exemples d'investissements en plateformes logistiques :

| LOCALISATION   | SURFACE EN M2 | INVESTISSEMENT      | ANNEE DE MISE EN SERVICE |
|--|---------------|---------------------|--------------------------|
| Parc de la Houssoye La Chapelle d'Armentière (62) <sup>7</sup> | 41 000        | 35 millions d'euros | 2015                     |
| Honguemare Guenouville   | 41 540        | NC                  | 2015                     |
| Montoy Flanville proche Metz (57) <sup>8</sup>                 | 40 000        | 35 millions d'euros | 2014                     |
| Chanteloup les Vignes (78) <sup>9</sup>                        | 39 392        | NC                  | 2012                     |

## Nouvelle stratégie d'achat et d'approvisionnement

3 exemples qui illustrent sa stratégie de sortie du hard discount :

### 1 - Les achats de vins du Bordelais pour redorer son image<sup>10</sup>.

Une offensive commerciale concernant la montée en gamme des vins LIDL avec des prix allant jusqu'à 400 euros la bouteille autant qu'une opération d'achat en gros pour LIDL Europe.

<sup>7</sup> <http://www.lavoixdunord.fr/region/la-chapelle-d-armentieres-le-centre-logistique-ia11b49733n2593514>

<sup>8</sup> <http://www.loractu.fr/metz/4067-lidl-investit-35-millions-d-euros-a-metz-et-veut-se-normaliser-.html>

<sup>9</sup> <http://supplychainmagazine.fr/NL/2010/0980/>

<sup>10</sup> <http://www.lsa-conso.fr/lidl-deroule-son-nouveau-modele,190684>



## 2 - Les achats de productions locales pour développer sa gamme saveurs de nos régions.

600 producteurs locaux, 70% made in France, 60 références ! C'est la promesse produit affichée par le groupe pour vendre son repositionnement sur des produits régionaux et attirer une clientèle plus haut de gamme et soucieuse de la qualité et de l'origine de ce qu'elle consomme.

La marque Italiamo étant le pendant Italien de la marque Saveurs de nos régions, on peut en déduire que sur des marchés où la gastronomie est un facteur culturel important, la logique du groupe devait rapidement se développer.

## 3 - La marque Deluxe : Une marque destinée aux CSP+ qui joue la carte des produits de luxe.

Présentée comme la marque distributeur portant la stratégie de repositionnement du groupe Lidl sur le haut de gamme, à prix abordable, une attention tout particulière est portée sur le packaging. Le foie gras reprend l'esthétique d'une marque renommée, les boîtes de produits surgelés sont calquées sur l'esthétique de celle d'un grand spécialiste de produits surgelés.



## Conclusion

La stratégie de « smart discount » de LIDL se déploie sur de nombreux domaines : financier, logistique, marketing, politique, territorial et communicationnel.

Axée tant sur une stratégie de séduction, visant à répondre aux exigences des clients en termes de traçabilité et de choix (produits nationaux), l'aspect innovant de la stratégie de la marque allemande réside sans aucun doute dans sa volonté de sortie du hard discount (montée en gamme des produits, reconstruction de magasins), tout en maintenant des prix attractifs à destination d'une clientèle plus jeune et CSP +.

Potentiel impact de la stratégie du Groupe LIDL sur la grande distribution en France :

- Dans le cas où la stratégie de LIDL développée porte ses fruits à l'horizon 2018, les opérateurs historiques, en plus d'avoir été obligés de mutualiser leur fonction achat, au sein de centrales, pourraient connaître un mouvement de consolidation (fusion, acquisition) ;
- De ce fait, la grande distribution en France reviendrait sur un modèle oligopolistique pouvant impacter la souveraineté alimentaire de la France (contrôle des circuits d'approvisionnement).



## Références :

[http://www.herault.gouv.fr/content/download/13401/85718/file/decision2014\\_18.pdf](http://www.herault.gouv.fr/content/download/13401/85718/file/decision2014_18.pdf)

<http://www.adcf.org/files/Dossier-Urbanisme-Commercial-interco153.pdf>

[http://www.nord.gouv.fr/content/download/17087/105051/file/206\\_tourcoinglevant\\_lidl.pdf](http://www.nord.gouv.fr/content/download/17087/105051/file/206_tourcoinglevant_lidl.pdf)

[http://www.ardennes.gouv.fr/IMG/pdf/decision\\_dossier\\_25\\_cle0813aa.pdf](http://www.ardennes.gouv.fr/IMG/pdf/decision_dossier_25_cle0813aa.pdf)

<http://www.marne.gouv.fr/content/download/6498/41705/file/CDAC%20-%20ODJ%20r>

<http://www.lefigaro.fr/societes/2014/10/29/20005-20141029ARTFIG00012-lidl-reconstruit-ses-magasins-pour-se-relancer.php>

<http://droit-urbanisme-et-amenagement.efe.fr/2014/09/08/la-reforme-de-lamenagement-commercial-dans-le-cadre-de-la-loi-pinel/>

<http://agriculture.gouv.fr/la-reglementation>

<http://www.challenges.fr/entreprise/20141126.CHA0687/pour-assurer-sa-montee-en-gamme-lidl-ne-radine-pas.html>

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/pouvoir-achat/chronologie.shtml>

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/pouvoir-achat/reforme.shtml>

[http://www.pyrenees-orientales.gouv.fr/content/download/11337/81392/file/CDAC\\_%202014\\_Oct.pdf](http://www.pyrenees-orientales.gouv.fr/content/download/11337/81392/file/CDAC_%202014_Oct.pdf)

<http://www.bas-rhin.gouv.fr/Politiques-publiques/Entreprises-economie-et-finances-publiques/CDAC-Commission-departementale-d-Amenagement-Commercial/Amenagement-commercial>

<http://www.art-en-commun.fr/salon-des-maires/>

<http://bfmbusiness.bfmtv.com/monde/vers-une-meilleure-tracabilite-produits-consommation-756301.html>

<http://www.art-en-commun.fr/edito-1/>

<http://www.challenges.fr/entreprise/20141126.CHA0687/pour-assurer-sa-montee-en-gamme-lidl-ne-radine-pas.html>

<http://www.lefigaro.fr/societes/2014/10/29/20005-20141029ARTFIG00012-lidl-reconstruit-ses-magasins-pour-se-relancer.php>