

## Cas : Aldi sur le marché Suisse<sup>1</sup>

Date de création avril 2007

Auteur Marc Benoun

"Plus le monde va mal, mieux nous nous portons"  
(*Je schlechter es den Leuten geht, desto besser geht es uns*)

Propos attribués à la mère de Theo et Karl Albrecht, les créateurs de l'entreprise Aldi

### Questions :

- 1) **Expliquez en quoi le *hard discount* (maxidiscompte) en général et Aldi en particulier constituent une menace, pour Migros et Coop, les deux leaders de la distribution Suisse ?**
- 2) **Quelles actions - ont été - et peuvent encore être entreprises par les distributeurs suisses et étrangers présents sur le marché helvète afin de limiter le développement d'Aldi (et de Lidl)?**
- 3) **Quel sera - selon vous - l'avenir d'Aldi sur le marché suisse du commerce de détail (notamment adaptation de l'assortiment, part de marché, nombre de points de vente et localisation géographique des magasins...)?**

Essayez de vous faire votre propre opinion, à l'aide des éléments présentés dans le cas, avant de chercher à savoir comment la situation a évolué.

### 1 - LE CONCEPT DE HARD DISCOUNT (ALLEMAND)

L'idée de discount, c'est-à-dire d'un prix moins élevé que le prix couramment pratiqué remonte probablement à la nuit des temps du commerce. Le principe consistant à vendre moins cher pour attirer plus de monde mais globalement plus en faisant une marge moindre sur chaque client en se rattrapant sur la quantité, est connu depuis longtemps par les commerçants habiles.

Ce qui est probablement différent avec le hard discount allemand (maxidiscompte), c'est l'ampleur de la différence de prix par rapport à la concurrence et les règles systématiquement appliquées pour éviter l'inflation du coût des marchandises vendues.

Selon [Wikipedia](#) le hard discount est : « *Un libre service à dominante alimentaire qui se caractérise par des prix en dessous de la moyenne, une petite surface de vente et un assortiment de produits restreint (moins de 1000 m<sup>2</sup> pour moins de mille références). Certains experts distinguent hard discount et soft discount. Le soft discount se caractérisant par une plus*

<sup>1</sup> Auteur Marc Benoun Ce cas ne peut être diffusé sans l'autorisation expresse de son auteur.

*grande présence de marques nationales, par une offre plus large sur une surface de vente plus étendue, avec un différentiel de prix moins marqué par rapport aux supermarchés traditionnels. Il propose des marques de distributeurs ou de produits sans marque, présentant relativement peu de choix, avec une mise en scène simplifiée, pour limiter les frais de personnel et coûts de fonctionnement, afin de pouvoir présenter les prix les plus bas et ainsi vendre davantage. »*

Pour obtenir des différences de prix, à qualité comparable, de l'ordre de 15 à 30% par rapport à la concurrence, il faut suivre un certain nombre de règles appliquées par le hard discount allemand dont les caractéristiques sont récapitulées dans le tableau 1 ci-dessous.

**Tableau 1 - Caractéristiques du hard et soft discount**

<b>Surface de vente</b>	Vente en libre-service intégral sur des surfaces de 300 à 800 m <sup>2</sup> pouvant atteindre un millier de m <sup>2</sup> . Les magasins les plus grands se trouvent surtout localisés à la périphérie des villes.
<b>Localisation des magasins</b>	Localisation surtout à proximité des ensembles d'habitations. Mais aussi, en périphérie, sur les axes de circulation
<b>Locaux</b>	Les locaux sont loués pour avoir une bonne flexibilité en cas de modification de la zone de chalandise. Une partie des locaux peut être sous-louée à des commerces spécialisés.
<b>Logistique</b>	Implantation des magasins en taches d'huile pour minimiser les frais de transport. Certains discounters sont moins systématiques
<b>Horaires d'ouverture</b>	Limités, afin d'éviter d'avoir à payer des heures supplémentaires.
<b>Équipement magasin</b>	Limité au strict nécessaire (les caisses de sortie ont récemment été équipées de scanner). Caméras de surveillance. Pendant longtemps pas de téléphone dans les magasins.
<b>Ambiance magasin</b>	Éclairage minimal. Présentation sommaire des marchandises (sur palettes, en rayon dans des cartons).
<b>Offre</b>	Surtout centrée sur les articles alimentaires à forte rotation. Tendance à l'extension de l'offre non alimentaire et aux services.
<b>Nombre de références</b>	500 à 1000 (en relation avec la concentration des achats et la surface de vente limitée). Généralement une référence par produit
<b>Assortiment</b>	Assortiment très standardisé y compris à l'international. Faible adaptation selon les pays afin de ne pas perdre les avantages de la massification des achats. Des efforts récents
<b>Produits</b>	Surtout produits alimentaires non périssables avec tendance récente à l'augmentation du frais.
<b>Politique de marque</b>	Très peu de marques nationales (moins de 5%). Essentiellement des marques de distributeurs de qualité. Tendance au retour des marques nationales.
<b>Personnel</b>	Polyvalent, assez faiblement rémunéré...
<b>Communication</b>	Limitée. Presse surtout pour créer du trafic magasin à partir de promotions souvent non alimentaires. Mise en place de sites Internet avec essais de développement du e-commerce.
<b>Marges</b>	Marge brute l'ordre de 12 à 14 %
<b>Relations fournisseurs</b>	Fortes exigences prix. Commandes importantes auprès d'un nombre limité de fabricants. Les hard discounters procèdent par appels d'offre et concluent des contrats d'approvisionnement de plusieurs mois avec ses fournisseurs.

<b>Paielement</b>	Paielement ponctuels même si les délais sont longs.
<b>Stocks</b>	Limités à 5 à 6 jours
<b>Contrôle</b>	Contrôle drastique des coûts et des prix
<b>Démarque</b>	Limitation de la démarque (produits d'épicerie, articles à forte rotation) et de la démarque inconnue (vol clients et personnel)

Parti d'Allemagne, le hard discount a essaimé avec succès dans de nombreux autres pays européens et même hors d'Europe (États-Unis, Australie...)

Le hard discount de type Aldi a aussi fait des émules en France (Ed, Le Mutant...) en prenant parfois une forme légèrement différente appelée « soft discount » (surfaces plus étendues, magasins moins spartiates, plus de choix, prix moins attractifs, présence des marques de distributeurs mais aussi des marques nationales ...)

Les magasins de hard discount ont bénéficié des législations européennes réglementant les horaires d'ouverture et limitant la création de surfaces de vente importantes, en exigeant une autorisation préalable à leur ouverture.

## 2 – HISTORIQUE DU DEVELOPPEMENT & PRESENTATION D'ALDI

### 2.1 – Historique du développement

Le hard discount est né dans un contexte particulier : l'Allemagne de l'après-guerre, un pays détruit, un pouvoir d'achat faible et un changement notable des comportements donnant priorité à la survie et donc aux besoins alimentaires de base.

Si le hard discount est né après la seconde guerre mondiale les origines de l'entreprise sont beaucoup plus anciennes. En 1913, la famille Albrecht crée sa première épicerie en Allemagne à Essen. En 1945, l'affaire est reprise par les deux fils Théo et Karl Albrecht.

Ils appliquent les principes des magasins gérés par les syndicats allemands alors « dominants dans le pays, en y ajoutant un changement qui va déterminer le succès de l'entreprise: alors que l'usage est de vendre les produits au prix normal et d'appliquer les réductions en fin d'année sur le coût total des achats, ils décident d'appliquer ces réductions directement sur le prix de vente. » (source :Wikipedia <http://fr.wikipedia.org/wiki/ALDI>)

En 1960, les deux frères disposent d'un réseau de 300 magasins.

En 1961, Theo et Karl réorganisent l'entreprise en créant une direction bicéphale. Le territoire allemand et l'international sont répartis entre les deux frères. Theo prend la direction du Nord de l'Allemagne (siège à Essen) et Karl dirige le Sud (siège à Mühlheim).

En 1962, Theo ouvre le premier magasin à l'enseigne Aldi = Al(brecht)-Di(scount) à Dortmund. Dès lors le Nord et le Sud appliquent la formule du hard discount : limitation du nombre des références, équipement simple des magasins, peu de personnel et des prix attractifs.

Aldi devient phénomène de société et un des plus gros distributeurs alimentaire allemand. L'assortiment comprend des articles d'épicerie (produits frais et surgelés), des produits d'entretien et de soin de première nécessité.

Une écrasante majorité des Allemands sont clients du hard discount et la clientèle se recrute dans toutes les classes sociales et niveau d'instruction (75 % des personnes à faible niveau d'instruction contre 72 % de la population à niveau d'études élevé).

Au début des années 2000, l'organisation d'Aldi est la suivante :

L'Allemagne est divisée en deux zones géographiques, le Nord et le Sud (voir carte). Le Nord et le Sud sont contrôlés par des entités juridiques totalement indépendantes.

Le Nord et le Sud sont structurés autour de sociétés régionales ayant chacune leur propre gérant, leur propre administration, leur centrale logistique (25.000 m<sup>2</sup> minimum), leur entrepôt

frigorifique et de surgélation. Chaque société régionale est responsable d'une cinquantaine de magasins (filiales) dans une zone géographique déterminée.

Aldi a longtemps entretenu le culte du secret, aidé en cela par la structure familiale de l'entreprise. Theo et Karl n'avaient pas besoin de dévoiler leurs résultats. Mais la nouvelle loi sur la transparence des sociétés allemandes les oblige à publier les résultats de leurs filiales.



Pendant les premières années après le partage en Aldi Nord et Aldi Süd, la coordination était intensive entre les deux entreprises.

Durant les années 70 et 80, cette organisation fonctionnait sans problème. Mais les problèmes de coopération et de communication ont commencé avec l'expansion de Aldi Nord dans l'ex-RDA. Le Süd n'avait pas la possibilité de créer ses propres points de vente dans l'ex RDA située au nord de la RFA.

En 2000, face à l'offensive des prix déclenchée par Wal-Mart récemment entré sur le marché allemand, les deux frères Albrecht convenaient d'un moratoire. Mais Aldi Nord provoqué par Wal-Mart répondait à la guerre des prix, ce qui a forçait Aldi Süd à faire de même.

Aujourd'hui la communication et la coordination entre les deux entreprises est plus difficile. Aldi Süd ajoute maintenant le mot « Süd » (Sud) sur son logo pour montrer, que Aldi Nord et Aldi Süd sont des entreprises différentes.

S'il existe des différences entre le Nord et le Süd, il y a également beaucoup de similitudes. La méthode de vente est identique. Aldi vend sans manutention inutile. Les produits comme le sucre, la farine, le lait, les lessives.... sont proposés à la vente sur palettes dans leur emballage d'origine. Tous les autres articles sont regroupés sur palettes au dépôt, puis transportés jusqu'au magasin où il suffit, le plus souvent, de mettre en place les cartons déjà préparés pour la vente, puis de les découper où d'en retirer la face perforée. Aldi n'applique pas le « merchandising de séduction ».

Tous les coûts fixes sont minimisés et les économies ainsi réalisées se répercutent sur les prix. Une caractéristique d'Aldi est une rotation rapide des produits, ce qui donne une garantie de fraîcheur.

Dans le Sud, les caisses sont maintenant équipées de scanner. Le Nord utilise toujours l'ancien système - les caissières doivent mémoriser tous les prix des articles par cœur et font l'enregistrement à la main.

Il y a huit employés en moyenne par magasin.

En ce qui concerne la communication et la politique de promotion les experts estiment que le Sud est plus avancé. Le Sud fait de la promotion pour les meilleurs offres avec des annonces publicitaires (Aktuelle Angebote) deux fois par semaine et en couleur. Le Nord envoie une fois par semaine sa publicité (Aldi Aktuell).

Les deux Aldi utilisent Internet pour communiquer leurs offres et les informations à leurs clients. Ceux-ci peuvent aussi recevoir ces nouvelles par mail et sur leur téléphone portable.

À l'exception du logo, les magasins ont le même nom, mais leur style est différent. Le Nord s'est développé plus vite que le Sud. Mais les magasins sont petits et sont surtout situés dans les centres ville. Le Sud possède des magasins plus modernes et plus lumineux car dès le début les localisations choisies disposaient d'un d'espace permettant la construction d'un magasin et d'un parking plus grand.

Une forte caractéristique de l'offre de Aldi est que presque toutes les références sont des marques de distributeurs (MDD). Face à la concurrence, le groupe a néanmoins été contraint de monter en gamme en ajoutant sur ses linéaires des produits davantage milieu de gamme ainsi qu'un nombre croissant de références non alimentaires.

En 1999, Aldi a décidé de rompre avec ses fournisseurs de grandes marques (Nestlé, Haribo, Kellogg's) pour les remplacer par des MDD.

Ce mouvement a affecté une quarantaine de références. Aldi a pris cette décision pour éviter une confrontation directe avec la concurrence sur des marques bien identifiables par le consommateur.

Aldi Sud a des marques de distribution différentes d'Aldi Nord. Le Sud suit toujours une politique de hard discount très stricte avec 600 références, réparties dans l'épicerie, les produits d'entretien et de première nécessité. Le Nord a un assortiment plus grand avec 700 références. Dans le Sud, l'assortiment est plus diversifié avec des articles non-alimentaires comme les vêtements, les livres, le multimédia, les ordinateurs...

Les différences de points de vue entre Aldi Nord et Aldi Sud sont également notables dans le domaine des achats. Aujourd'hui chaque entreprise fait ses propres achats. Aldi Sud essaie d'avoir seulement contrats exclusifs avec les fournisseurs, ce que veut dire, que les fournisseurs n'ont pas le droit de travailler avec Aldi Nord. Les achats de Aldi Sud sont comme les achats de Aldi Nord centralisés.

## **2.2 - Présentation d'Aldi en 2006**

Selon Deloitte<sup>2</sup>, Aldi se classait au 11<sup>e</sup> rang des entreprises mondiales de distribution avec un chiffre d'affaires de 45 milliards de \$ en 2005 (loin derrière Wal-Mart première entreprise de distribution avec un chiffre d'affaires de 315,6 milliards et Carrefour 2<sup>e</sup> avec un chiffre d'affaires 92,8 milliards \$)

Le groupe Aldi est présent dans 15 pays (y compris l'Allemagne) et possède un réseau de plus de 7500 magasins dont 4000 en Allemagne. Karl Albrecht, un des deux frères fondateurs d'Aldi est, en 2006 la 8<sup>ème</sup> fortune mondiale (consulter le site du Journal du Net : <http://management.journaldunet.com/dossiers/050685fortune/forbes.shtml> )

---

<sup>2</sup> 2007 Global Powers of Retailers, Stores, January 2007

Pour une présentation générale de l'entreprise consulter les sites en français et en anglais de Wikipedia.

Site de présentation générale d'Aldi (en français)

<http://fr.wikipedia.org/wiki/ALDI>

Site de présentation générale d'Aldi (en anglais)

<http://en.wikipedia.org/wiki/Aldi>

**Tableau 2 - Évolution du chiffre d'affaires d'Aldi**

Années	Chiffre d'affaires monde (milliards \$)	% chiffre d'affaires réalisé à l'international
1999	28,0	
2000	29,7	42 %
2001	31,3	
2002	33,8	
2003	40,6	
2004	42,9	
2005	45,1	52 %

Source : d'après Deloitte

**Tableau 3 – Présence d'Aldi par pays en 2005**

Pays	Dénomination	Groupe Aldi	Date d'entrée	Nombre de points de vente
Allemagne	Aldi/Aldi Sud	Nord	1946	4010
Australie	Aldi	Sud	2001	139
Autriche	Hofer	Sud	1968	380
Belgique	Aldi	Nord	1976	380
Danemark	Aldi	Nord	1977	230
France	Aldi	Nord	1988	680
Irlande	Aldi	Sud	1998	34
Luxembourg	Aldi	Nord	1990	12
Pays-Bas	Aldi	Nord	1975	405
Portugal	Aldi	Nord	2006	5
Slovénie	Hofer	Sud	2005	29
Espagne	Aldi	Nord	2002	130
Suisse	Aldi Suisse	Sud	2005	15
Royaume Uni	Aldi	Sud	1989	310
États-Unis	Aldi	Sud	1976	805
			Total Aldi Nord	4230
			Total Aldi Sud	3322
			Total Aldi Nord + Sud	7552

Source : d'après Wikipedia

Dernière minute – Résultats Aldi Allemagne - Planet Retail 16 avril 2007

#### ALDI 2005 sales rise in Germany

In 2005 in Germany, Aldi Nord and Süd recorded a surprising 3.1% rise in sales to EUR20.6 billion net (USD25.6 billion) after two years of stagnation. Aldi Nord's turnover increased by 2.24%, while Aldi Süd's sales recorded a stronger plus of 3.85%. According to the financial data collected by Trade Dimensions in cooperation with Planet Retail, which are based on Aldi's 66 regional accounts that have just been published, the hard discount retailer's net profit margin remained at a stable 2.56% for Aldi Nord, but fell to 4.3% for Aldi Süd (including coffee manufacturing facilities). However, the figures for Nord and Süd can only be compared to a certain degree as the both sister companies' accounts are based on different methods. Furthermore, the purchasing power in Aldi Nord's regions is generally lower, particularly in eastern Germany. Due to the market saturation in terms of store network expansion for Aldi in Germany, the retailer is understood to be focusing on stabilising its margins rather than investing in price cuts. Aldi Nord had 2,478 stores at the end of 2005 (plus 34 when compared with 2004), while Aldi Süd then operated 1,652 outlets (plus 91).

### 3 - LE HARD DISCOUNT & ALDI À L'INTERNATIONAL

Le hard discount s'est développé avec succès dans la plupart des pays européens.

En Allemagne dans les années 1950-1960, en Grande-Bretagne et en Autriche à partir de la seconde moitié des années 1960, en Belgique, Pays-Bas et Danemark dans les années 1970, en France à partir de la fin des années 1980 et en Scandinavie dans les années 1980 -1990.

Le hard discount s'est implanté plus tardivement en Italie dans les années 1990, et plus récemment encore en Pologne et en Suisse.

**Tableau 4 - Pénétration du hard discount en Europe**

<b>Parts de marché du discount en Europe</b>	<b>1990 (en %)</b>	<b>1995 (en %)</b>	<b>2000 (en %)</b>	<b>2003 (en %)</b>
Allemagne	26,0	29,5	32,6	37,4
Autriche	15,0	16,5	21,8	25,9
Belgique	18,0	24,7	27,8	30,5
Danemark	12,0	20,0	22,0	24,6
Espagne	5,0	6,5	9,5	13,6
Finlande	nd	10,7	11,2	10,4
France	0,6	6,4	7,9	9,6
Grande-Bretagne	7,0	11,3	8,2	5,6
Italie	0,0	9,7	6,7	6,6
Norvège	nd	38,3	42,9	50,5
Pays-Bas	10,0	12,2	14,1	11,7
Suède	nd	11,0	15,2	14,9

Source : AC Nielsen (1995 et 2000) SG Equities (2003)

Aldi Sud et Aldi Nord se sont répartis leurs zones géographique d'influence, mais appliquent une politique d'internationalisation presque similaire, consistant à s'implanter en priorité dans les pays où les supermarchés et les hypermarchés sont déjà nombreux et où ils peuvent donc faire jouer la concurrence.

L'organisation internationale dans les pays étrangers est identique à celle de l'Allemagne : une société chapeautant des filiales.

### **Aldi Sud**

En 1967, Aldi Sud a racheté en Autriche une entreprise locale, qui s'appelle Hofer. Aldi Sud est entré dans le marché américain en 1976.

À cause d'une forte concurrence, Aldi Sud n'a pas pu être présent sur le marché britannique avant 1990.

En 2000, Aldi Sud a ouvert sa première succursale en Australie. Aujourd'hui Aldi a établi 18 points de vente en Australie.

### **Aldi Nord**

Aldi Nord gère la Belgique, les Pays-Bas, le Danemark, le Luxembourg et la France.

Aldi Nord s'est installé en 1975 aux Pays-Bas et en 1976 en Belgique. Aldi est le leader dans ces deux pays avec une part de marché de l'ordre de 15% aux Pays Bas.

La pénétration d'Aldi Nord au Danemark a été massive.

Grâce à ses centres de distribution présents en Belgique, Aldi a pu entrer en France par le nord en 1988.

**Tableau 5 - Présence d'Aldi et de Lidl hors d'Allemagne**

Pays	Aldi	Lidl	Principaux autres concurrents
<b>1) Autriche</b>	X	X	Norma, Merkur, Billa, Spar
<b>2) Belgique</b>	X	X	Colruyt, Carrefour, Delhaize
3) Croatie		X	Agrokor, Konzum
<b>4) Danemark</b>	X	X	Netto (groupe Dansk Supermarked)
5) République Tchèque		X	Norma
6) Finlande		X	Tokmanni
<b>7) France</b>	X	X	Leader Price (groupe Casino), ED (groupe Carrefour), Netto (groupement Intermarché) Le Mutant
8) Allemagne	X	X	Penny Market (groupement Rewe), Norma, Netto, Plus...
9) Grèce		X	Dia, Carrefour, Marinopoulos, AB Vassilopoulos
10) Hongrie		X	Penny Market, Plus
<b>11) République d'Irlande</b>	X	X	Tesco, Dunnes
12) Italie		X	Coop Italia
<b>13) Luxembourg</b>	X	X	Colruyt, Auchan
<b>14) Pays-Bas</b>	X	X	Ahold
15) Norvège		X	Norgesgruppen, Coop Norge, ICA Norge
<b>16) Pologne</b>	X	X	Biedronka Leader Price, Netto
<b>17) Portugal</b>	X	X	Dia
18) Roumanie		X	Auchan, Carrefour
19) Slovaquie		X	Tesco, Billa
<b>20) Espagne</b>	X	X	Dia
21) Suède		X	Netto, ICA
<b>22) Royaume-Uni</b>	X	X	Asda, Tesco



<b>23) Australie</b>	X		Franklin's, Bi-Lo, Coles
<b>24) Slovénie</b>	X		Mercator, Spar
<b>25) Suisse</b>	X	X	Denner, Coop, Migros, Carrefour
<b>26) États-Unis</b>	X		Dollar General, Family Dollar Save-A-Lot, Dollar Tree

En italique pays dépendant d'Aldi Nord et en gras pays dépendant d'Aldi Sud

Source : d'après Deloitte

Le discount gagne progressivement des parts de marché dans de nombreux pays mais suscite également la réaction des autres formats de magasins qui cherchent à limiter son influence.

En France la part de marché de 13% semble marquer la limite des ambitions des hard discounters.

« Janvier 2007 confirme la tendance à la baisse du hard-discount, qui termine la Période 1 de TNS Worldpanel à une part de marché de 12,6 %, contre 13 % à la fin 2006. Néanmoins, Lidl regagne 0,2 point, à 4,1 %, pendant que d'autres enseignes résistent, comme Ed (2,3 %) et Netto (0,7 %), ou ne reculent que légèrement (Aldi perd 0,1 point, à 2 %). En revanche, Leader Price poursuit sa glissade, passant de 3,1 à 2,9 %. Le hard-discount paie le dynamisme commercial des trois enseignes leaders, Leclerc, Carrefour et Intermarché, qui, elles, ont gagné des parts de marché sur la période. » LSA N°1987 le 01-03-2007

Aldi et Lidl cherchent à pénétrer de nouveaux marchés. Lidl envisage d'entrer sur le marché américain. L'arrivée d'Aldi Sud est imminente sur les marchés grecs et hongrois. Le marché slovaque est prévu pour 2008. Les premiers magasins seraient situés dans les centres commerciaux construits par Alfa Development, à Bratislava, Nitra, Trnava, Ruzomberok, Komarno, Lucenec and Zvolen.

#### **4 - ALDI ET LA CONCURRENCE**

Le principal concurrent direct d'Aldi est l'autre géant Allemand du hard discount Lidl. (consulter le site de Lidl sur Wikipedia <http://fr.wikipedia.org/wiki/Lidl> ).

Ce hard discountier a fait preuve au cours des dernières années d'un plus grand dynamisme, peut être à cause d'une politique d'implantation moins systématique et prudente que celle d'Aldi. En France, par exemple, alors d'Aldi appliquait systématiquement des recherches de points de vente autour des ses entrepôts, Lidl saisissait toutes les opportunités possibles d'emplacements.

En 2005, le chiffre d'affaires de Lidl est supérieur à celui d'Aldi (45,891 milliards \$ contre 45,096 milliards \$) et le taux de croissance moyen de Lidl au cours des cinq dernières années a été largement supérieur à celui d'Aldi (13% contre 4,5%) (source Deloitte, 2007).

Malgré un important développement international du hard discount, le principal marché reste l'Allemagne où la concurrence des autres hard discounters est particulièrement vive avec Penny Market (groupement Rewe) Norma, Treff Market (groupe Edeka).

**Tableau 6 - Les 15 principaux détaillants en alimentation en Allemagne en 2005**

Ra ng	Entreprises	Ventes Allemagne 2005 (milliards €)	Évolution par rapport à 2004	% des ventes ali- mentaires
1	Edeka/AVA	35 717	+22,2%	86,5 %
2	Metro	32 092*	-1,3%	40,8 %
3	Rewe	30 873	-0,1 %	72,1 %
4	Schwarz (Lidl)	22 700*	+6,6 %	81,1 %
5	Aldi	21 700*	-1,4 %	80,0 %
6	KarstadtQuelle	15 850*	+11,9 %	1,8 %
7	Tengelmann	14 057	+8,0 %	57,9 %
8	Lekkerland-Tobaccoland	6 400*	-24,7 %	96,0 %
9	Schlecker	5 500*	+1,9 %	95,0 %
10	Globus	3 531	-0,3 %	55,0 %
11	Norma	2 750*	+3,8 %	85,0 %
12	Wal-Mart	2 675*	-4,5 %	50,0 %
13	Dm-Drogeriemarkt	2 417	+8,9 %	90,0 %
14	Dohle	2 313	-3,9 %	87,1 %
15	Bartels-Langness	2 105*	-0,2 %	81,5 %

\*Estimation

Source : TradeDimensions/M+M Eurodata, 2006

2,38 million €, c'est le chiffre d'affaires moyen par magasin et par an réalisé en 2006 par la chaîne de discount allemande, contre 2,23 millions depuis deux ans. Mais son rival, Penny, se situe à 2,8 millions de revenus par an. Lidl et Aldi tournent autour des... 6 millions €  
Source : LBZ et entreprises cité par LSA N°1992 le 05-04-2007

## 5 - ALDI EN SUISSE (2004-2007)

Coup de tonnerre sur la distribution suisse, en 2004 Aldi décide de s'implanter en Suisse. Commencant sa politique systématique de rouleau compresseur par la création d'un entrepôt et par une implantation en tache d'huile.

Début 2007, Aldi possède une quarantaine de points de vente en Suisse alémanique et en Suisse romande.

Visiter le site d'Aldi international <http://www.aldi.com/> puis d'Aldi Suisse <http://suisse.fr.aldi.com/>

## 5.1 – Les débuts d’Aldi le marché suisse

Après avoir implanté un entrepôt à Domdidier (Canton de Fribourg) en 2004, Aldi inaugure ses quatre premiers magasins suisses en octobre 2005.

Lire et regarder l’arrivée d’Aldi à travers le site de la Télévision Suisse Romande (le 28 12 2005)

<http://www.tsr.ch/tsr/index.html?siteSect=200001&sid=6350247&cKey=1135850014000>

### **Aldi débarque à Domdidier**

Source : ATS 30 octobre 2004

**Aldi, le géant allemand de la distribution à prix cassés va bien planter son centre logistique pour la Suisse romande à Domdidier (canton de Fribourg). À la clé d’ici 2006, 180 emplois créés et 50 millions de francs d’investissement dans la commune broyarde.**

Le hard discounter allemand Aldi a choisi Domdidier comme porte d’entrée en Suisse romande. Il veut y installer son centre de distribution d’ici 2006, avec à la clé 180 emplois. Quelque 30 à 40 filiales sont concrètement à l’examen. □ «Aldi prépare une implantation à l’échelle nationale en Suisse», explique Sven Bradke, porte-parole d’Aldi Suisse Discount und Detailhandels DDH AG. Il tenait hier à Domdidier une conférence de presse au cours de laquelle il a confirmé pour l’essentiel l’information parue en fin de semaine passée (La Gruyère du 23 octobre).

### **700 articles, une marque □**

L’implantation des deux centres logistiques à Domdidier, pour la Suisse romande, et à Embrach (ZH), pour la Suisse alémanique, ainsi que les repérages et les négociations pour les filiales avancent de front. Chaque centre logistique devrait «idéalement» desservir 60 à 80 filiales. Des discussions «concrètes» ont actuellement lieu pour 30 à 40 filiales en Suisse romande. Mais Sven Bradke n’a pas articulé le nom de localités précises. □



Pour la Suisse alémanique, les projets sont plus avancés. Le discounter a déjà des permis de construire pour les sites de Weinfelden (TG), Amriswil (TG) et Alternheim (SG). D'autres procédures sont en cours à Romanshorn (TG), Gebenstorf (AG), Pfäffikon (ZH) et Küssnacht am Rigi (SZ). Standardisation et organisation sont les maîtres mots du groupe. Son représentant les a répétés un nombre incalculable de fois à Domdidier. □ Tous les magasins disposent d'une surface de vente de près de 900 m<sup>2</sup> et le terrain doit avoir une surface minimale de 5000 m<sup>2</sup>. L'assortiment comprend 700 articles vendus sous la marque Aldi. Ces produits sont toujours disposés de la même manière dans tous les magasins de la chaîne: le client commence avec le café et poursuit avec les articles destinés au déjeuner. □ Aldi a jeté son dévolu sur le site de Domdidier pour plusieurs raisons : une desserte optimale par le réseau routier – le site est à 700 mètres de l'A1 – un terrain plat et un minimum de nuisances à l'habitat. Les camions et leur centaine de livraisons quotidiennes n'auront pas à traverser le village. Autre raison dont la région broyarde fait un atout: des prix du terrain relativement bas. □ La commune attend 8 millions d'euros (12,2 millions de francs) pour les 130000 m<sup>2</sup> de terrain sur lesquels le discounter allemand dispose d'une promesse de vente depuis le 13 octobre dernier. Le Législatif de la commune broyarde de 2600 habitants doit encore donner son aval le 8 novembre prochain. Le syndic Michel Chardonnens s'est à ce sujet montré confiant quant à l'issue du vote. □ Le site de Domdidier représente un investissement de près de 50 millions de francs pour Aldi. Le centre de logistique romand disposera de 40000 m<sup>2</sup> d'entrepôts sur 130000 m<sup>2</sup>. Il créera environ 180 emplois, dont 20 postes de management, 25 postes d'administration, 80 magasiniers et 50 à 60 chauffeurs de camions pour une quinzaine de camions. □ Selon Sven Bradke, les salaires des employés seront plutôt supérieurs à la moyenne dans le commerce de détail. Les employés sont la carte de visite d'un magasin. Selon lui, l'entreprise, dont il a rappelé le caractère familial, aime à s'attacher durablement son personnel. □ Aldi appartient à deux frères, Theo et Karl Albrecht, qui sont les hommes les plus riches d'Allemagne. Leur fortune atteint 30,3 milliards d'euros (47,1 milliards de francs). Ils se sont partagés le groupe en deux entités autonomes Aldi Nord et Aldi Süd, pratiquant des philosophies d'entreprise différentes. □ La société Aldi Suisse dépend d'Aldi Süd. Ce dernier exploite plus de 55 sociétés et 3000 filiales en Allemagne (Est et Sud), de même qu'en Autriche, au

Royaume-Uni, en Irlande, en Australie, aux États-Unis et en Suisse.

### **Aldi en Suisse: les premières filiales ont ouvert**

**Le «hard-discounter» allemand a ouvert les portes de ses quatre premières succursales en Suisse alémanique. D'autres suivront bientôt.**

Jeudi 27 octobre 2005 14:29 ATS

Annoncée depuis plus d'un an, l'offensive d'Aldi en Suisse a débuté jeudi. Le détaillant allemand a inauguré ses quatre premiers magasins à Weinfelden (TG), Amriswil (TG), Altenrhein (SG) et Gebenstorf (AG). Aucune date d'ouverture n'est fixée en Suisse romande.

#### **300 collaborateurs**

Avec les quatre premiers points de vente ainsi que son siège administratif et sa centrale de distribution d'Embrach (ZH), Aldi Suisse emploie déjà 300 collaborateurs, a précisé à Weinfelden Sven Bradke, le porte-parole du «hard-discounter». Chacune des nouvelles filiales, conçue selon les mêmes modèle et agencement, emploie douze personnes.

Et leur nombre va progresser avec l'ouverture dans deux semaines de magasins à Pfäffikon (ZH) et Romanshorn (TG). Selon l'avancement des travaux, d'autres filiales ouvriront prochainement leurs portes à Mels (SG), Zollikofen (BE), Küssnacht (SZ), Altdorf, Herisau, Frauenfeld et Zurich Oerlikon. Dès l'été prochain, le distributeur entend aussi former des apprentis.

#### **Suisse romande dans l'attente**

En Suisse romande, Aldi ambitionne d'ouvrir entre 30 et 40 filiales. Le détaillant à prix cassés a reçu des permis de construire à Bulle (FR) et Collombey (VS), ainsi qu'à Domdidier (FR), où le groupe établira son second centre de distribution. Toutefois, les travaux n'ont pas encore débuté.

L'ouverture des magasins en Suisse romande n'est pas liée à l'achèvement de ce centre, d'autres solutions de distribution étant possibles. Le site de Domdidier devra permettre d'approvisionner 60 à 70 points de vente.

Aldi base sa stratégie de prix «durablement bas» sur un assortiment de 700 articles vendus sous sa marque et dont une bonne partie est produite en Suisse, a souligné Sven Bradke. Dans les magasins, les produits sont toujours disposés de la même manière.

#### **Au centime près**

Quant aux prix, ils sont calculés au centime près pour chaque article, et à la caisse, les centimes sont arrondis au multiple de cinq inférieur, a noté le porte-parole d'Aldi Suisse. Évoquant les différences de prix pour des produits identiques entre la Suisse et l'Allemagne, Sven Bradke a souligné que l'assortiment est différent.

Reste que, «politique agricole oblige», les produits laitiers et la viande demeurent plus chers en Suisse. Dans les frigos du magasin de Weinfelden les 250 grammes de beurre sont affichés à 2,69 francs, alors qu'ils ne coûtent que 0,75 euros (1,15 franc) outre-Rhin.

#### **Protestations syndicales**

Avant la conférence de presse, Unia a une nouvelle fois protesté contre les contrats de travail que propose Aldi Suisse à ses employés. Dans un tract distribué aux participants, le syndicat a notamment dénoncé le fait que la majeure partie du personnel n'est embauchée qu'à 50%.

Sven Bradke a répondu qu'il n'était pas possible d'engager des collaborateurs à plein-temps, du fait que les heures d'ouvertures dépassent la limite du temps du travail.

### **Lutte acharnée**

Outre Aldi, un autre «hard discounter» allemand veut se faire une place en Suisse. Lidl a annoncé l'ouverture de nombreuses filiales. Mais ses projets, dont un centre de distribution romand dans la Broye fribourgeoise, à Sévaz, sont moins avancés que ceux de son concurrent. L'arrivée des deux groupes a exacerbé la lutte sur le front des prix que se livrent Migros, le numéro un helvétique, et son dauphin Coop. Les deux géants oranges, qui font aussi face à Denner (en passe de reprendre Pick Pay) ou Carrefour, ont réagi: le premier a étoffé sa ligne d'articles bon marché M-Budget et le second en a créé une sous la dénomination de «Prix-Garanti».

Pour en savoir plus sur l'inauguration des quatre premiers magasins consulter :  
<http://www.presseportal.ch/fr/story.htx?nr=100498764>

## **5.2 – Réactions à l'arrivée d'Aldi**

Les réactions à l'arrivée d'Aldi sur le marché suisse peuvent être décomposées en deux phases

- Une première phase (2004-2006)
- Une seconde phase qui commence début 2007, après l'annonce du rachat de Denner, le n° 3 du commerce de détail suisse, par Migros

### **5.21 – Réactions à l'arrivée d'Aldi avant le rachat de Denner par Migros**

#### **A - Dans la presse Suisse**

##### **Les gros distributeurs sont prêts à contrer Aldi**

Swiss info <http://www.swissinfo.org>

7 octobre 2005 - 10:20

##### **Le hard discounter allemand Aldi ouvre jeudi quatre magasins en Suisse. Les gros distributeurs locaux sont prêts à contrer l'arrivée du champion des prix cassés.**

Coop et Migros ont lancé ou étendu leur gamme de produits bon marché. Quant à Denner, il a consolidé ses positions en achetant Pick Pay le mois dernier.

L'arrivée de Aldi a longtemps été vue comme un premier pas vers des prix plus bas dans les supermarchés suisses. Actuellement, pour un même produit, les consommateurs suisses peuvent payer jusqu'à deux fois plus cher que leurs voisins européens. □□ Leaders du marché, Migros et Coop ont déjà lancé des gammes de produits à prix cassés. Et les deux distributeurs s'estiment prêts à parer l'attaque du hard discounter allemand. □□ Il y a quelques jours, le patron de Migros Herbert Bolliger a présenté une stratégie pour faire passer l'assortiment M-Budget (la ligne de petits prix de la marque) de 350 à 600 produits. Dans le même temps, le géant orange a annoncé un renforcement de sa ligne de produits plus chers. □□ Herbert Bolliger a également lancé une contre-attaque contre Lidl, un autre discounter allemand dont on annonce l'arrivée prochaine en Suisse. En effet, le groupe Migros prévoit d'ouvrir vingt nou-

veaux magasins en Allemagne qui viendront s'ajouter aux trois qu'il possède déjà. □ □ Migros et Coop - qui a pour sa part lancé sa propre ligne de produits à petits prix (Prix Garantie) en janvier dernier - semblent avoir pris pour modèles les principaux supermarchés britanniques. □ □ Ces dernières années, les deux plus gros distributeurs de Suisse ont en effet réussi à damer le pion aux hard discounters en offrant un large éventail de produits de marque à bas prix.

### **Une question de qualité**

Aldi et Lidl ont donné un coup de projecteur sur le fait que les consommateurs suisses payent bien plus cher qu'en Allemagne pour les produits d'alimentation. Mais des analystes précisent à Swissinfo que des prix bas ne permettront pas à eux seuls de gagner un nombre significatif de consommateurs. □ □ «Le consommateur suisse veut un bon rapport qualité-prix; il ne recherche pas le bon marché à tout prix», relève Richard Perks, directeur de la recherche sur le marché de détail du groupe Mintel. □ □ «En Allemagne et en Autriche, les bas prix viennent beaucoup plus en tête des désirs des consommateurs, poursuit-il. En Suisse, les consommateurs veulent davantage.» □ □ Analyste du commerce de détail auprès de la Banque cantonale de Zurich, Marco Strittmatter reconnaît que l'arrivée d'Aldi en Suisse a déjà provoqué des changements, mais il pense que le critère de qualité va encore jouer un rôle important dans le secteur. □ □ «La révolution a commencé, mais la plus grosse partie de l'onde de choc est déjà derrière nous, déclare-t-il. En Suisse, nous avons l'habitude d'être une île en matière de prix. Mais la seule menace de l'arrivée de Aldi et de Lidl a fait baisser les prix.» □ □ «Il est toutefois important pour les supermarchés d'occuper les deux extrémités du marché, d'avoir à la fois des prix cassés et des prix plus chers, conclut Richard Perks. Les consommateurs suisses chercheront à faire de bonnes affaires lors d'une visite et opteront pour des articles plus chers la fois suivante.»

### **La stratégie allemande**

Mais quelle est vraiment la position que les hard discounters allemands peuvent espérer occuper en Suisse? Marco Strittmatter estime que Lidl pourrait avoir eu des sueurs froides en voyant les trois principaux distributeurs suisses renforcer leurs positions. □ □ «Les deux hard discounters allemands ne pourraient faire plus qu'un, dit-il. Il y a des spéculations selon lesquelles Lidl aurait eu peur de venir en Suisse.» □ □ «Aldi teste le marché suisse en n'ouvrant que quelques magasins dans un premier temps, poursuit-il. Si tout se déroule bien, Aldi va s'étendre. Dans le cas contraire, il jettera l'éponge.» □ □ Richard Perks pense pour sa part que les hard discounters allemands sont ici pour longtemps et sont capables de garder un pied dans le marché suisse. «Si on considère l'ensemble de l'Europe, mis à part l'Allemagne et l'Autriche, on voit que les hard discounters prennent rarement plus que 5% du marché.» □ □ «Je m'attends à ce que Lidl et Aldi conquièrent un petit pourcentage du marché suisse, poursuit-il. Ils sont capables et prêts à appliquer une politique à long terme, à accepter des pertes dans un premier temps pour gagner ensuite des parts de marché.» □

□ Swissinfo, Matthew Allen □ (Traduction de l'anglais: Olivier Pauchard)

## **B - Organismes bancaires - le Crédit Suisse**

### **Aldi et Lidl bousculent le commerce de détail**

**25.07.2005 L'arrivée prochaine des casseurs de prix Aldi et Lidl étend son ombre sur le marché suisse. Après les discussions sur l'îlot de cherté, les choses sérieuses commentent. Aujourd'hui, les Helvètes paient déjà leurs achats un peu moins cher qu'il y a six mois. Les prix devraient également rester sous pression dans un proche avenir. Les ga-**

### **gnants de ce changement sont les consommateurs.**

Le commerce de détail est en mutation. Le comportement des détaillants aussi bien que les besoins des consommateurs ont considérablement changé ces dernières années. De nouveaux magasins agressifs se pressent sur le marché. Les habitudes de consommation changent rapidement. Les quelques tendances majeures que voici détermineront l'avenir de la branche.

#### **Les consommateurs sont plus sensibles au prix**

Les consommateurs sont devenus plus sensibles au prix ces dernières années. Ils comparent minutieusement les prix des différentes offres. De même, ils n'acceptent plus sans sourciller les grandes différences de prix avec l'étranger. Témoin le succès de la ligne M-Budget. La tendance ne devrait pas s'inverser ces prochaines années. D'autant moins que les dépenses liées des ménages – dont les primes d'assurances, les loyers et tous les services publics – devraient encore augmenter.

#### **Les clients apprécient une offre diversifiée**

Mais les exigences des consommateurs augmentent aussi vis-à-vis des commerces de détail. Outre la qualité, les consommateurs veulent de plus en plus pouvoir choisir parmi un assortiment aussi large que possible. Cela explique en partie pourquoi les grands centres commerciaux comme celui de Glatt, avec leur assortiment complet, ont considérablement gagné en importance ces dernières années. Ils sont en effet à même de proposer une très large gamme de produits, ce qui plaît à la clientèle.

#### **Les réactions des détaillants**

Jusqu'à peu, les prix des denrées alimentaires augmentaient constamment. Sans compter que les détaillants ont élargi systématiquement leur assortiment dans les tranches de prix supérieures. Seule l'annonce de l'arrivée d'Aldi et de Lidl a secoué les détaillants établis: Coop a introduit la ligne de produits bon marché "Prix Garantie" et réduit les prix de différents articles de marque. Le grand distributeur espère ainsi pouvoir jouer dans la cour des détaillants plus avantageux. Migros a réagi en élargissant sensiblement sa ligne M-Budget. D'autres commerces comme Denner ne restent pas non plus les bras croisés face à cette agitation et baissent aussi leurs prix dans une mesure qui aurait encore été impensable il y a peu.

#### **Marché suisse de l'alimentation**

Le marché alimentaire suisse est saturé. Innovations, tendances et nouvelles habitudes de vie créent un certain potentiel du côté de la demande. Sinon, les détaillants ne peuvent se développer qu'aux dépens de leurs concurrents en gagnant des parts de marché. Cela n'empêche toutefois pas Aldi et Lidl de s'intéresser au marché suisse de l'alimentation et, avec leur politique de prix agressive, d'y voir un potentiel leur permettant de s'établir avec succès dans le segment bon marché. Il est évident que Aldi et Lidl se feront une place sur le marché suisse de l'alimentation. Côté prix, la marge de manœuvre de ces deux hard discounters ne doit toutefois pas être surestimée. En effet, comme ce marché est très réglementé et protégé, ils devront aussi vendre bon nombre de produits indigènes, par définition plus chers.

#### **Économies du côté des coûts**

Les détaillants seront contraints d'optimiser encore leurs coûts et de se professionnaliser davantage (par ex. dans les achats ou dans le marketing). Les grands détaillants comme les petits devront continuer à réduire leurs frais de personnel. Les petites chaînes du commerce de détail et les détaillants indépendants d'une certaine importance seront de plus en plus nombreux à fermer. Certes, les nouveaux hard discounters créeront aussi des emplois, mais cela ne suffira de loin pas à compenser les pertes d'emplois. Selon nous, les suppressions de postes ne



devraient pas connaître de ralentissement ces prochaines années.

### **Les consommateurs gagnants**

Il est vrai que la sensibilité au prix s'est accrue dans notre pays. Souvent déterminé exclusivement par le prix, le comportement du consommateur allemand n'est pourtant pas encore entré dans les mœurs en Suisse. Aldi et Lidl réussiront leur entrée sur le marché helvétique, mais ils n'atteindront certainement pas des parts de marché comme en Allemagne. Les gagnants du changement dans le commerce de détail seront sans aucun doute les consommateurs: ils profiteront de la baisse des prix des denrées alimentaires ainsi que d'une offre accrue et mieux adaptée à leurs besoins.

Source :

<https://www.credit-suisse.com/search/fr/index.jsp?qt=Aldi&language=&doctype=doctype%3Atext%2Fhtml>

## **C - Les politiques et les syndicalistes**

### **Distrinews Aldi et les syndicats**

Le Temps, 28/10/2006, Daniel Eskenazi

### **Suisse - Aldi tancé par les syndicats**

Un peu plus d'un an après l'inauguration du premier magasin Aldi en Suisse, les Jeunes socialistes zurichois et les syndicats attaquent le disconteur. «Au nom des bas prix, il oppresse et exploite ses employés», critique Andrea Jerger, responsable du dossier Aldi/Lidl pour les Jeunes socialistes zurichois. Les critiques de ces derniers sont multiples. Tout d'abord, Aldi exige que ses employés fassent des heures supplémentaires. Souvent, l'employeur l'annonce à la dernière minute. Le syndicat Syna confirme le problème. «De plus, Aldi exige qu'un emploi en dehors de celui d'Aldi soit annoncé, ce qui viole le droit du travail», déplore Carlo Mathieu, responsable du commerce de détail pour Syna. De son côté, Unia souligne que «Aldi interdit à ses employés de parler aux médias et aux syndicats. L'employeur se réserve le droit d'autoriser ou non un employé à exercer une activité bénévole en dehors de son activité à temps partiel. Il s'agit d'une ingérence dans la vie privée», selon Robert Schwarz, responsable du commerce de détail pour Unia. Aldi se défend. «À part en ce qui concerne nos concurrents, un second emploi est toléré. Nous voulons simplement être informés. Par exemple, en cas d'accident dans un magasin, nous voulons savoir s'il résulte de la fatigue.(...) Concernant enfin l'ingérence dans la vie privée, cela fait partie du passé. Nos contrats ont été modifiés», conclut le porte-parole d'Aldi Sven Bradke.

Gauche Hebdo N° 41 du 14 octobre 2005

[http://www.gauchebdo.ch/article.php3?id\\_article=827](http://www.gauchebdo.ch/article.php3?id_article=827)

### **Pas de syndicats chez les discounters**

Aldi et Lidl veulent attirer les consommateurs-automobilistes avec des prix cassés. Une politique rendue possible par les salaires de misère prévus pour les employés.

En Allemagne, les magasins Lidl et Aldi tiennent près de 40% du marché dans le commerce de détail. Ils prévoient désormais d'arroser la Suisse entière avec leurs filiales. Migros et Coop qui occupent 73% du marché de détail ici, se préparent à une combat acharné. Car, dès la fin de l'automne, Aldi va inaugurer son premier magasin à Amriswil (TG). Et annonce un centre de distribution à Domdidier. Dans la foulée, une série de filiales doivent voir le jour et 300 postes de travail seront créés. En tout, Aldi et Lidl veulent occuper 138 emplacements. Une

centaine de magasins ouvriront leurs portes rien qu'en 2006. Pour ne pas perdre de temps en opposition, les deux chaînes ont bien lu la législation helvétique et découvert que des parkings de moins de 150 places ne doivent pas faire l'objet d'une étude d'impact environnementale. Mieux. En planifiant des magasins de moins de 1000 m<sup>2</sup>, ils coupent également l'herbe sous les pieds aux oppositions des associations écologistes.

### **Un plus pour les consommateurs**

Une étude de l'Uni de Fribourg montre que sur une palette de 177 produits, les discounters allemand offrent des marchandises comparables pour moitié prix. À condition d'aller acheter en Allemagne. Les prix en Suisse seront moins alléchants : 20% de moins que la concurrence. Reste que cela devrait suffire pour attirer les automobilistes - consommateurs chez ces nouveaux venus. Leur arrivée va d'ailleurs induire une augmentation massive de surfaces de vente suisses qui devraient passer de 1,1 million de m<sup>2</sup> à 1,7 million m<sup>2</sup>. Alors qu'on dit le marché déjà bien saturé (la plupart des petites épiceries ayant déjà fermé).

### **Faire carrière chez Lidl**

Si on se penche sur les pratiques de Lidl sur son terrain de chasse actuel, force est de constater que les syndicats sont très mal vu. Michael Sommer, président de l'Union syndicale allemande (DGB), accuse ainsi Lidl d'envenimer « la lutte des classes ». « Les employés de Lidl sont traités comme des individus de seconde classe », a fulminé Sommer lors d'une action de protestation devant une filiale de Lidl à Berlin-Kreuzberg. Un livre noir sur Lidl publié par la grande centrale syndicale ver.di fait ainsi état de conditions de travail déplorables et de tracasseries sans fin pour les vendeurs de cette chaîne.

Cela n'empêche pas Lidl de chercher des vendeurs en Suisse. On peut lire dans les offres d'emploi : « Nous attendons de nos collaborateurs engagement, ardeur, flexibilité et une haute disponibilité. En contre-partie, nous offrons, outre un salaire attrayant, de larges perspectives professionnelles dans une entreprise du commerce de détail en pleine expansion ». Les conditions d'engagement sont en-dessous de celles des géants suisses de la branche. Alors que Lidl ne fournit pas de chiffres précis, Unia a publié les salaires offerts par Aldi. 3696 francs par mois la première année, 3864 frs la seconde année qu'on soit qualifié ou pas. Le personnel qualifié gagne 4000 frs à Migros, 3600 frs chez Coop et 3950 frs à Carrefour. Reste qu'Aldi va employer surtout du personnel à temps partiel. Ce qui permet de sucrer les cotisations à la caisse de retraite. Robert Schwarzer d'Unia déclare à ce propos à Vorwärts : « Les prix cassés sont obtenus sur le dos du personnel ». En effet, les frais salariaux se montent chez Aldi à 5% du budget, alors qu'ils oscillent entre 12 et 13% chez Coop et Migros.

Le commerce de détail demeure ainsi une branche qui emploie des working poors, car près d'un quart des travailleurs reçoivent en fin de mois moins de 3500 francs brut. L'arrivée des gros discounters allemands ne va en outre pas faciliter les négociations salariales avec les syndicats.

Car ces entreprises ne tiennent pas les organisations ouvrières en grande estime. Un porte parole d'Aldi, Sven Bradke, a en effet déclaré abruptement : « Aldi est bien trop petit pour devoir signer un convention collective ».

*Vorwärts (adapt. : Laurent Duvanel)*

### **Aldi Suisse Exploiteur et tête de Turc**

Syna jeudi, 26. octobre 2006

<http://www.syna.ch/actualite/archives/archives/period/1159653600/2681999/1/article/507/exp>

[loiteur-e.html](#)

**Il y a une année tout juste, le discounter allemand Aldi a ouvert ses portes en Suisse à grand renfort de battage médiatique. Sous le slogan "Une qualité légendaire à des prix toujours bas " et "des emplois intéressants dans un environnement passionnant", Aldi promettait "une relation optimale entre prix et qualité". Pour le syndicat interprofessionnel Syna, le bilan est plutôt mitigé !**

Avant même que la première cliente, le premier client, se soit baladé dans un Aldi suisse, Syna recevait déjà diverses demandes de collaboratrices et collaborateurs. En été de l'année dernière déjà, il s'agissait de contrats de travail insuffisants. On parlait, entre autres, d'horaires de travail irréguliers, de planification insuffisante du travail, du bachotage des nouvelles procédures, de pression exercée par les supérieurs hiérarchiques. Sous la pression de Syna, les contrats de travail individuels ont été au moins adaptés - au minimum. L'annonce des plans de travail s'est également améliorée. Désormais, ils doivent être publiés deux semaines au moins avant leur mise en application - à nouveau une variante minimale.

### **Des horaires de travail opaques** □

Le calme s'est quelque peu établi autour d'Aldi, mais la situation n'en reste pas moins sujette à des critiques. Il y sévit toujours un climat de méfiance engendré par des contrôles et du stress. Les employés (es) ne sont engagés qu'à 50 pour cent tout en travaillant réellement entre 60 et 80 pour cent. Ils doivent également être flexibles et ne savent souvent pas quand ils devront effectuer des heures supplémentaires. Ils ont dû accepter dans leurs contrats une clause prévoyant des heures supplémentaires sans paiement d'un supplément. Par ailleurs, le personnel n'a aucun aperçu de ce temps supplémentaire dans le décompte des heures de travail. □ Aldi exploite les employés(es) comme de la marchandise, sans se préoccuper des besoins et des situations personnelles de ses collaboratrices et collaborateurs. Et ceci tout juste dans les limites encore autorisées par la loi. Aldi profite ainsi de dispositions légales lacunaires appliquées en Suisse au personnel du commerce de détail. L'attitude contradictoire des commerçants de détail suisses est pour beaucoup dans cet état de faits. Ces derniers mettent en place des conditions de travail leur permettant de soigner leur image tout en refusant par ailleurs de fixer des conditions d'engagement minimales valables pour toute la branche. On dirait que les grands distributeurs utilisent Aldi comme tête de Turc afin de se profiler en tant qu'entreprises progressistes. □ □ Néanmoins, tout n'est pas négatif. Les collaboratrices et collaborateurs d'Aldi ont droit au 13e mois de salaire et à la cinquième semaine de vacances. Comparativement à la rémunération des autres grandes surfaces du commerce de détail, les salaires versés par Aldi se situent dans la moyenne inférieure. Contrairement à certaines affirmations, les employés (es) à temps partiel sont traités dans la Caisse de Pension de la même manière que le personnel engagé à plein temps. Aldi se montre également disposé au dialogue. Mais ce qui ressort des discussions est maigre et tout ce qui dépasse le minimum légal n'entre pas en ligne de compte.

Renseignements supplémentaires : □ Carlo Mathieu, responsable de branches, Syna □ Tél. 044 279 7123 - Cellulaire: 079 690 5479, [carlo.mathieu@syna.ch](mailto:carlo.mathieu@syna.ch)

### **La bouffe et la morale**

Source [www.syna.ch](http://www.syna.ch)

Lettre à en tête du syndicat Syna

Baden, le 28 octobre 2006

**Mondialisation du commerce de détail suisse**

**«La bouffe vient d'abord, la morale ensuite» a prétendu un jour le dramaturge et poète lyrique allemand Bertolt Brecht. Cela s'applique-t-il maintenant à la Suisse ? Lorsque le discounter allemand Aldi a ouvert ses portes en Suisse, il y a un an, les salariés, les consommateurs ainsi que les entreprises établies dans le commerce de détail ont ainsi remarqué que la Suisse n'est pas une île. Pour le syndicat Syna, le commerce de détail est à la croisée des chemins. Syna propose des règles cohérentes et contraignantes visant à protéger les salariés et les consommateurs.**

Alors que l'éventail de l'offre s'élargit en permanence, une grande partie de la population suisse dépense de moins en moins d'argent pour la nourriture. Et la répartition peu équilibrée des bénéfices à une minorité fait qu'en Suisse aussi, le pouvoir d'achat d'un grand nombre de gens est de plus en plus faible. D'un autre côté, des établissements de commerce de détail étrangers se pressent sur le marché suisse : Le discounter allemand Aldi est déjà là et Lidl veut aussi sa part du gâteau suisse.

Bien qu'il soit encore totalement incertain si la clientèle suisse développera ou non, à plus long terme, un véritable besoin de hard discount, les nouveaux arrivés dans le commerce de détail mettent d'ores et déjà les prix sous une forte pression.

Les consommateurs doivent de plus en plus se pencher sur la question de savoir qui exige combien pour quel produit. Des questions plus difficiles se posent inévitablement : Comment se compose au juste le prix du produit offert ? Qui gagne combien sur ce produit ? Et les détaillants préfèrent ne rien dire à ce sujet : seul le prix compte. Les prix sont influencés par un grand nombre de facteurs. Les frais de personnel sont un important générateur de coûts.

Les frontières nationales, les barrières douanières et entraves au commerce étant tombées, il est d'autant plus important que la clientèle et les salariés sachent comment, où et dans quelles conditions des produits et prestations de services arrivent sur le marché et sont offerts. Et cela demande des standards sociaux obligatoires en Suisse et à l'étranger. Car aujourd'hui, Aldi Suisse par exemple profite des lacunes des dispositions légales en Suisse et ce, au détriment du personnel.

**Concrètement, Syna considère les actions urgentes suivantes :**

- Pour le commerce de détail en Suisse, Syna exige des dispositions contractuelles allant au-delà du minimum légal.
- Les règles de fermeture des magasins doivent être harmonisées sur l'ensemble du territoire suisse.
- Syna exige des standards sociaux minimums obligatoires pour les fabricants nationaux et étrangers.
- La transparence pour des produits de consommation alimentaires est une obligation. Pour qu'une personne puisse elle-même prendre une décision d'achat, elle doit obtenir les informations nécessaires sur l'origine, les conditions sociales et écologiques de fabrication et la composition des produits.
- Syna fait pression sur les sociétés qui font travailler des gens dans de mauvaises conditions, en Suisse et à l'étranger.

Syna relève donc les défis de la mondialisation également dans le commerce de détail. Syna apporte une contribution constructive au développement social et écologique de cette branche.

Pour plus informations : Carlo Mathieu, chef de branches Synanatel : 079690 54 79

**D – Un journaliste sur le site [largeur.com](http://largeur.com) Gabriel Sigrist le 3 janvier 2006**  
<http://largeur.com/expArt.asp?artID=1997>

### **L'aldisation de la Suisse**

Alors que le distributeur Aldi confirme son projet romand, son concurrent Lidl prépare son arrivée. L'ensemble du secteur s'est réorganisé, avec des conséquences importantes, et pas uniquement sur les prix.

Depuis peu, le célèbre jambon espagnol Pata Negra est vendu à la Migros. Quelques tranches à 123 francs le kg dans un bel emballage, cela n'a pas grand-chose à voir avec le jambon à l'os Aldi à 1,49 francs les 100 grammes. On est loin du «hard discount»! Pourtant, l'arrivée de telles denrées de luxe à la Migros représente une conséquence indirecte de la guerre de la grande distribution qui a atteint la Suisse.

« Ces produits, baptisés "Sélection", s'inscrivent dans notre stratégie d'élargissement de la gamme, explique Monika Weibel, porte-parole de Migros. Nous allons poursuivre ce processus, avec de plus en plus de produits M-Budget, mais aussi de denrées "premium". Dans ce choix extrêmement diversifié sous un même toit se trouve notre réponse à l'arrivée du hard-discount.»

Ce qui ne signifie pas que la guerre des prix sera évitée. Car «l'Aldisation» du pays est en marche (le néologisme «Aldisierung» a d'ailleurs été élu «expression de l'année» par la presse alémanique). «Il s'agit d'un phénomène profond d'évolution de la mentalité suisse, explique Eva-Maria Bauder, porte-parole de Denner. Les clients deviennent beaucoup plus sensibles aux prix car ils ont vu que malgré ce qu'on leur disait depuis longtemps, le prix n'est pas toujours lié à la qualité. Parfois, il suffit d'aller ailleurs pour trouver le même produit à un meilleur tarif. C'est le principe de Media Markt, et dans une certaine mesure des discounters dans l'alimentation. Les mélanges culturels accentuent cette évolution car les étrangers comparent davantage.»

Du coup, les distributeurs ont dû redéfinir leur positionnement. «Chez Denner, nous avons augmenté le nombre d'articles et amélioré le design des magasins. Nous sommes un "discounter", mais pas "hard": nous proposons un assortiment plus large, plus joliment présenté que chez Aldi. Ce repositionnement a été entamé en 2001.»

De fait, les distributeurs suisses se préparent depuis longtemps à la bataille des prix. «On y travaille depuis 1999, sourit Karl Weisskopf, porte-parole de la Coop. Nous avons réfléchi sur nos faiblesses, pas seulement par rapport aux discounters. Nous avons lancé la ligne "Prix Garantie", initié la vente de produits en ligne, et modifié notre logistique pour devenir plus compétitifs. L'assortiment et la proximité restent nos grandes forces: le moindre petit centre Coop Pronto de 200 m<sup>2</sup> dans une station-service propose 2300 articles.»

Chez Aldi, on ne «change pas une équipe qui gagne», et on applique donc la recette bulldozer qui a fait le succès de la marque en Allemagne et dans les pays de l'Est. «Tous semblables, nos magasins proposent 700 produits sur 900 m<sup>2</sup> et deux offres spéciales par semaine, répète Sven Bradke, porte-parole. À part le café que nous fabriquons nous-mêmes, tous les produits sont rachetés à d'autres fabricants et vendus sous notre marque à des prix très bas.»

Pour l'instant, Aldi a ouvert huit magasins en Suisse alémanique et ne donne pas trop de dé-

tails sur ses projets à part que «l'expansion continuera en 2006». Un centre logistique sera installé à Bulle afin de desservir l'ensemble de la Suisse romande. «Nous cherchons des locaux et devrions ouvrir notre premier point de vente en Suisse romande en 2006», avance Sven Bradke. A Morges, où le groupe pensait ouvrir son premier magasin romand, Aldi s'est heurté à une quarantaine d'oppositions, à cause de l'augmentation du trafic. D'autres pistes sont explorées notamment en Valais et à Bussigny.

L'arrivée de Lidl, l'autre hard-discounter allemand, reste probable en 2006. L'entreprise ne répond pour l'instant à la presse que par des e-mails signés «La direction»: «Nous vous confirmons que nous prévoyons d'établir Lidl dans toute la Suisse, dit l'un des messages électroniques. Néanmoins, nous restons discrets sur la stratégie de notre société, pour des raisons concurrentielles».

On ne sait pas quand, mais Lidl arrive, et les prix baisseront encore. «Actuellement, M-Budget réunit 350 articles dans tous les secteurs, de l'alimentation à la literie, dit Monika Weibel de Migros. Le nombre de produits à prix plancher augmentera considérablement pour atteindre 600 articles M-Budget dans le futur.»

Les géants de la distribution baissent donc les prix, tout en s'appuyant sur la tradition de consommation du pays. «Il faut relativiser le succès des hard-discounters en Europe, dit Karl Weisskopf de la Coop. En Allemagne, il y a peu de supermarchés et il n'y a pas la même tradition de qualité, de service et de proximité qu'en Suisse où l'on trouve des centres commerciaux en pleine ville. Et dans les pays de l'Est, on oublie qu'avant l'arrivée des chaînes allemandes, il n'y avait rien d'autre que la pénurie! Les hard-discounters répondent à un segment de marché particulier, qui ne se développe pas de la même manière partout.»

## **E - Un professeur de l'Université de Fribourg (Prof. Reiner Eichenberger)**

### **La Suisse : 74% trop chère**

<http://www.unifr.ch/webnews/fr/detail.php?nid=324>

Les différences sont particulièrement importantes dans les assortiments directement touchés par la politique agricole et la régulation étatique. Ainsi les pommes de terre affichent un prix 338% plus élevé que leurs homologues proposées en Allemagne chez Aldi. Quant à la farine, elle est vendue 210% plus chère, l'huile 153%. Ces différences de prix démontrent la faiblesse du jeu de la concurrence dans certains domaines. □□Les différences de prix diminuent légèrement au rayon des produits transformés. Ainsi le client M-Budget (Migros) paie pour des spaghettis 56% de plus qu'un client Aldi. L'industrie transformatrice profite également des prix de base élevés. A titre d'exemple, les frites des gammes à bon prix s'avèrent jusqu'à 380% plus chères en Suisse qu'en Allemagne, et les chips jusqu'à 196%. □□Si les taxes douanières et la limitation des importations parallèles influent sur les prix, il existe en Suisse des cas qui prouvent que lorsque les marchés se font réellement concurrence les produits peuvent être proposés à des prix défiant toute comparaison. Ainsi le bain de mousse de la ligne M-Budget se vend 38% meilleur marché que le produit proposé par Aldi. Même topo pour le papier d'aluminium et les brosses à dent qui s'avèrent 17% respectivement 13% meilleur marché en Suisse. □L'argument des distributeurs suisses pour justifier leur prix surfaits – selon lequel la palette des produits proposés serait plus large que chez Aldi – ne tient pas la

route. En ce qui concerne les produits à bas prix, la chaîne allemande propose en effet un assortiment trois fois plus important. Les différences de salaire n'expliquent pas non plus ces différences. Les salaires sont en effet proportionnellement plus élevés en Allemagne qu'en Suisse. Prétendre que la qualité suisse serait meilleure ne constitue également pas une opinion fondée : les produits Aldi n'ont aucun mal à bien se placer dans les tests de qualité. □□ Avec l'arrivée des hard discounters allemands ainsi que la concurrence que se livrent Migros et Coop avec leurs gammes à bas prix, il apparaît clair que les structures du marché suisse vont se modifier et imposer certaines diminutions de prix. Depuis le début de 2005, la différence de prix entre les produits M-Budget et ceux d'Aldi a d'ailleurs déjà passé de 77 à 74%. Mais dans deux à trois ans – lorsque toutes les possibilités relativement simples de faire diminuer les prix auront été épuisées – les prix suisses seront malgré tout toujours plus élevés que les prix allemands. C'est alors que les politiciens, les groupes d'intérêt ainsi que les producteurs et les importateurs devront faire face aux exigences des consommateurs suisses qui n'accepteront sans doute plus de telles différences. □□

### **F - Promarca organisation de défense des produits de marques**

[http://www.promarca.ch/uploads/import/pdf/060619\\_Jahresbericht\\_2005\\_f\\_low.pdf](http://www.promarca.ch/uploads/import/pdf/060619_Jahresbericht_2005_f_low.pdf)

En 2005, la rapide mutation de l'environnement commercial, constatée depuis quelques années, s'est encore accélérée.

Fortement alarmée par l'annonce de l'arrivée sur le marché des hard-discounters allemands Aldi et Lidl, la société Denner, active dans ce segment, s'est lancée dans une véritable guerre des prix. L'objectif de sa campagne menée à coups de slogans était manifestement de se positionner comme leader en matière de prix en Suisse et, ainsi, de circonscrire le champ d'action des nouveaux concurrents.

Le plein succès de Denner semble prouver qu'en des temps de stagnation économique et de grandes incertitudes, les consommatrices et consommateurs suisses ne résistent pas non plus aux sirènes du «Geiz ist geil» («Vive l'avarice»), repris de notre voisin nordique.

Face à cette situation, Migros a fortement étendu son assortiment bon marché «M-Budget» et a œuvré, dans sa communication, à lui donner l'image d'un produit culte. Le deuxième grand distributeur de Suisse s'est bien entendu, lui aussi, vu contraint d'adapter sa politique d'affaires à cette tendance. Après s'être efforcée pendant des années de se démarquer vers le haut au moyen d'une nouvelle identité d'entreprise, de l'aménagement de ses surfaces commerciales, de sa politique de prix et de marges et d'une politique nationale de marques et de compétences de haut niveau, Coop a dû compléter son offre en introduisant dans le segment à bas prix sa propre ligne «Prix Garantie», réagissant avec quelque précipitation. Cette «bataille des géants» et la perspective d'un déferlement des concurrents allemands si redoutés ont aussi éveillé l'intérêt des médias helvétiques qui allaient thématiser, au moyen d'une cascade de comparaisons de prix avec nos voisins, les différences parfois importantes pour des produits de marque connus, donnant ainsi l'impression que les fabricants d'articles de marque, notamment les entreprises actives au niveau international, sont responsables du niveau élevé des prix en Suisse. Cette perception de la situation a été encore amplifiée par les acteurs du commerce de gros qui, les violons inhabituellement bien accordés, ont montré du doigt les fournisseurs pour se positionner, de leur côté, comme défenseurs désintéressés des intérêts des consommatrices et consommateurs.

**Dr Alexander Jost Président Promarca**



## La Suisse: îlot à prix élevés

Dans ce contexte, votre association a tâché de contrer les attaques populistes menées au niveau émotionnel en avançant des arguments rationnels et concrets. Cette tâche n'est pas aisée puisque déboucher sur une réduction persistante de la qualité des produits, du niveau des services offerts et, finalement, du nombre d'emplois.

Les fabricants d'articles de marque ne sont pas le bon interlocuteur pour atteindre un objectif de réduction durable du niveau des prix en Suisse.

Les principaux facteurs de renchérissement sont les droits de douane élevés sur les produits agricoles, les charges administratives, la faible taille et la complexité du marché ainsi que le manque de concurrence et des structures monopolistiques dans certains domaines. Même si les prix des articles de marque étaient fortement réduits, le consommateur ne le remarquerait guère au bout du compte.

En même temps, nous jugeons qu'il est de notre devoir d'appeler nos membres à faire preuve de modération en ce qui concerne les prix appliqués.

Le nivellement des prix au niveau européen, si ce n'est allemand, est un phénomène qui va continuer de nous occuper l'exercice suivant. Au lieu de céder aux ultimatum du commerce et de l'opinion publique, une politique d'affaires plus adéquate consiste à mettre en place une politique de prix cohérente et défendable dans toute l'Europe, dans laquelle des différences de prix peuvent être défendues objectivement au moyen d'arguments compréhensibles à l'intérieur d'un corridor de prix relativement étroit.

Certains importants écarts de prix, notamment par rapport à l'Allemagne, sont une réalité incontestable et vu que, pour bien des consommatrices et consommateurs, toute économie possible sur le budget du ménage est bienvenue. Dès lors, nous avons concentré notre message principalement sur les éléments suivants et continuerons de le faire à l'avenir:

- La Suisse ne peut pas se permettre de pratiquer des prix allemands aussi longtemps qu'elle aura des coûts suisses.
- Les fabricants n'ont qu'une influence limitée sur les prix de vente. Le niveau de prix généralement plus élevé est aussi une conséquence des marges du commerce de détail suisse, notablement plus élevées qu'à l'étranger.
- Dans certains cas, des différences de prix particulièrement élevées peuvent provenir d'assortiments des fabricants spécifiques à chaque marché, et des différences de perception du prix, de l'image de marque et de la qualité par les consommatrices et les consommateurs. Le marché s'autorégule dans la mesure où il n'existe pas, entre fabricants et importateurs, d'ententes débouchant sur une distorsion du marché et si la consommatrice ou le consommateur dispose d'un choix suffisant au lieu de ses achats!
- La pression permanente et indifférenciée sur les prix dans le commerce de détail recèle le risque de démarche commune au lieu de guerre de tranchées.

Les esprits se sont ensuite quelque peu calmés avec la constatation, après l'entrée d'Aldi sur le marché, que les discounters allemands sont bel et bien confrontés à des difficultés et des coûts identiques à ceux de leurs concurrents locaux. Ainsi, la voie devrait en fait à nouveau être libre pour retrouver un dialogue constructif entre fournisseurs et commerce puisqu'il en va, finalement, de la même question fondamentale pour les deux parties, à savoir : comment les coûts peuvent-ils être réduits dans notre pays pour sauvegarder la compétitivité de notre offre aussi bien en Suisse que sur les marchés étrangers?

Si le commerce tend instinctivement à résoudre à court terme les problèmes financiers en augmentant la pression sur les prix et sur les marges de ses fournisseurs, il existe toute une série de composantes d'importance vitale pour l'un comme pour l'autre, qui sont: ramener à un niveau acceptable l'étendue des dispositions administratives, éliminer les excroissances



découlant du fédéralisme, notamment au niveau de l'exécution, libéraliser systématiquement vers l'intérieur et ouvrir vers l'extérieur, et mettre en œuvre une politique agricole supportable. De plus, aussi bien le commerce que les fabricants d'articles de marque sont intéressés à prévenir une germanisation naïve du paysage commercial suisse – un processus dont les implications sur les plans de la pauvreté de l'offre, de l'insuffisance du service et des charges sociales induites ne peuvent pas constituer un scénario d'avenir souhaitable. Dès lors, il est de l'intérêt des deux parties, nonobstant les affrontements au quotidien, de faire front commun pour la réalisation des réformes nécessaires afin d'exercer une pression accrue pour l'indispensable mise en place d'un cadre politique et administratif convenable.

### **Ne pas perdre de vue la valeur des marques**

Indépendamment de la concentration de l'attention sur le changement du paysage commercial, sur l'importance croissante des marques des distributeurs et sur la question des prix, nous ne devons pas oublier que notre but primaire, comme fabricants d'articles de marque, est de satisfaire les besoins des consommatrices et des consommateurs (et non ceux du commerce, des médias ou de la politique) et de veiller à ce que nos marques soient à la fois une source de confiance et un point de repère.

Il est ressorti clairement d'une étude réalisée en septembre 2005 sur mandat de Promarca que les consommatrices et consommateurs suisses continuent d'attacher une grande importance à la qualité et qu'ils entretiennent avec «leurs marques» un lien émotionnel fort.

Prendre soin de cet attrait des marques et de cette manifestation de confiance et les approfondir reste la tâche première du fabricant d'articles de marque.

Pour ce faire, il faudra que le client trouve dans nos produits et prestations de services l'innovation, la différence et l'émotion – des dimensions qu'il cherchera généralement en vain dans les marques des distributeurs et les offres bon marché. Pour les fabricants d'articles de marque, la difficulté de cette tâche va croissant dans la mesure où le commerce s'affiche comme défenseur des intérêts des consommatrices et des consommateurs et dans celle où les marques des distributeurs et les offres bon marché voient leur qualité s'améliorer et leur valeur émotionnelle augmenter; accomplir cette tâche nécessitera souvent de se détourner des solutions éprouvées et de prendre des décisions courageuses et des risques.

**Dr Alexander Jost, président**

## **G - Les concurrents d'Aldi : Coop Suisse et Migros et Carrefour**

### **Interview express avec Raymond Léchaire**

Directeur Coop Suisse romande

**- À l'annonce de la venue du discounter Aldi sur sol suisse, aviez-vous quelques appréhensions face à leur stratégie d'implantation et de vente?**

Je n'utiliserais pas le terme appréhension, mais nous y avons fait attention. Il est clair que c'est un concurrent supplémentaire sur le marché alimentaire et il a une stratégie de vente beaucoup plus agressive que nous, axée principalement sur les prix. Il faut donc rester prudent, être vigilant. Je pense par contre que l'impact en Suisse romande ne sera pas énorme car il n'est pas facile de prendre des parts de marché dans un contexte où de grandes enseignes sont bien implantées. Nous avons déjà Denner, Migros, Coop et dernièrement Casino, ça ne

sera pas facile pour Aldi.

**- Est-ce un réel concurrent, ou vous ne ciblez pas la même clientèle?**

Nous avons deux approches différentes de la vente. Aldi est un discounteur avec une gamme de prix discount, des emballages discount et une présentation discount. Chez Coop, nous misons sur le choix et la qualité des produits ainsi que sur la qualité du service. Mais il ne faut pas se leurrer, certains de nos clients iront chez Aldi car c'est une nouvelle enseigne avec une offre différente. Tandis que d'autres resteront fidèles à Coop ou iront chez Aldi pour certains produits, c'est le jeu de la concurrence. Mais c'est difficile de savoir l'impact que peut représenter une nouvelle enseigne sur la fréquentation de la clientèle car il faut aussi prendre en compte l'effet de nouveauté et d'emplacement.

**- Pourquoi, selon vous, Aldi a de la peine à s'implanter en Suisse?**

Il ne faut pas perdre de vue, que la législation suisse en matière de denrées alimentaires a un coût sérieux. Les enseignes étrangères qui veulent s'implanter en Suisse doivent respecter la législation concernant l'étiquetage, en plus en trois langues; s'adapter aux lois en rapport avec l'hygiène qui sont très sévères ici, aux conditions de travail et aux salaires suisses. Tout cela représente un lourd investissement et prend du temps.

**Interview express avec Herbert Bolliger, président de la coopérative Migros**

Dans une interview publiée par le "Tages-Anzeiger", M. Bolliger se dit persuadé que le temps des taux de croissance à deux chiffres (soit 10% et plus) est révolu. "Denner s'est positionné sur le marché, l'heure est maintenant aux réglages fins, et il n'y a plus grand chose à en tirer", selon lui.

Ces prévisions contrastent avec la fulgurante progression de Denner en 2006, où le distributeur a augmenté son chiffre d'affaires de 21,2% à 2,6 milliards de francs, grâce notamment à l'intégration de Pick Pay racheté à l'allemand Rewe. Pour Migros, qu'il dirige, M. Bolliger se montre encore plus prudent. "Si nous pouvons augmenter nos ventes dans le commerce de détail de 1% en 2007, nous sommes bons", dit-il.

**Interview express de Michel Blanc, directeur de Carrefour Suisse**

# «Nous ne cherchons pas à gagner des parts de marché à tout prix»

Entretien avec Michel Blanc, directeur de Carrefour Suisse, qui compte 13 enseignes à travers le pays et projette un nouvel hypermarché à Bâle.

YVES HULMANN

Les cartes se redistribuent sur le marché suisse de la grande distribution. Après la venue très médiatisée des «hard discounters» allemands, c'est au tour du leader français de l'électroménager Darty d'annoncer son intention de s'implanter en Suisse romande.

Avec déjà 13 enseignes ouvertes en Suisse, le géant français de la distribution Carrefour, dont le siège helvétique est basé à Dietlikon au nord de Zurich, est déjà bien implanté dans le pays, où il emploie environ 2200 personnes. Carrefour Suisse se rapproche désormais de la barre du milliard de francs de chiffre d'affaires. Directeur exécutif de Carrefour Suisse depuis 2003, le Grenoblois d'origine Michel Blanc, âgé de 56 ans, a passé plus de 30 ans au sein du numéro deux mondial de la distribution. En France tout d'abord, avant d'être ensuite affecté au développement de filiales à l'étranger dans divers pays comme la Roumanie, les Emirats arabes ou l'Égypte. Il répond aux questions de L'Agefi.

→ Avec l'arrivée de Casino, qui reprend Magro en Valais, et la venue des discounters allemands Aldi et Lidl, s'achemine-t-on vers une ouverture plus large du marché suisse de la grande distribution aux groupes étrangers?

Michel Blanc, directeur de Carrefour Suisse: On constate effectivement l'arrivée de plusieurs groupes internationaux. Quant à savoir si cela va continuer ou pas, il faut se rendre compte que le marché suisse de la grande distribution n'est pas extensible à l'infini, je ne pense pas que la position dominante de Coop et Migros, qui sont de véritables institutions en Suisse, sera remise en question. Pour les autres, il s'agit d'essayer d'accroître sa part

du gâteau au sein des 25% du marché restant.

→ Visez-vous la place de numéro un parmi les groupes étrangers implantés en Suisse?

Être numéro un lorsque l'on pèse environ 3% du marché suisse ne signifie pas grand-chose. Notre objectif est de maintenir ces 3% de parts de marché et de poursuivre notre expansion à un rythme d'ouverture d'au moins un hypermarché tous les deux ans. En Suisse, nous ne visons pas une course à la croissance de notre part de marché à n'importe quel prix. Nous cherchons avant tout à être rentables durablement et régulièrement.

→ Coop et Migros ont fait une large campagne en anticipation de l'arrivée des «hard discounters» allemands. Aldi et Lidl, cela va marcher en Suisse?

Pour l'instant, on n'est sûr de l'arrivée que du premier. Mais sinon, oui, Aldi devrait marcher également en Suisse. Si le concept a fonctionné en Allemagne, il n'y a pas de raison que ce distributeur ne trouve pas sa place aussi en Suisse. Nous ne craignons toutefois pas particulièrement l'arrivée d'Aldi car Carrefour est déjà le groupe le plus avantageux en termes de prix en Suisse, comme l'ont encore démontré les deux enquêtes du magazine K1199 et de Bon à Savoir en début d'année.

En outre, le nombre d'articles proposés par Aldi, environ 700, est beaucoup plus limité que notre assortiment qui en compte dix fois plus rien que dans le segment alimentaire.

→ Y a-t-il un cas particulier helvétique en matière de grande surface? La clientèle privilégiée-t-elle plus qu'ailleurs des magasins de taille moyenne ou est-ce le résultat de la très forte densité du réseau existant de Coop et Migros?

Il existe effectivement moins de très grandes surfaces, de l'ordre de 20.000 m<sup>2</sup>, en Suisse que dans d'autres pays. Le segment dans lequel nous sommes actifs,

c'est-à-dire des surfaces de l'ordre de 5000 à 8000 m<sup>2</sup>, est un modèle qui correspond bien aux attentes des Suisses.

La clientèle a toutefois des habitudes toujours plus diversifiées. Un même client peut aussi bien aller faire ses courses un jour dans un «hard discount», dans un supermarché le lendemain et le surlendemain dans un hypermarché. Et je conseille bien entendu à la clientèle de venir tous les jours chez Carrefour car, pour les prix, le choix et la qualité, nous sommes les leaders! Tous les formats peuvent bien fonctionner du moment que le concept est bien positionné. Cela est valable en Suisse comme ailleurs.

→ Après le projet d'implantation à Bâle dévoilé la semaine dernière, où verriez-vous une prochaine ouverture?

Il faut préciser que le projet bâlois n'est pas encore définitif. La semaine dernière, nous avons présenté aux élus locaux un projet d'implantation dans un centre commercial à Pratteln, près de Bâle. Cette succursale créerait entre 200 et 300 emplois dans la région, avec une grosse majorité d'emplois de proximité. Ailleurs, nous visons des ouvertures partout où ne sommes pas encore présents: à savoir par exemple des villes comme Lausanne, Winterthour ou Coire.

→ En termes de positionnement, quelle est la véritable priorité de Carrefour: les prix les plus bas ou alors la qualité et le choix proposés?

Ces deux aspects ne sont pas forcément contradictoires. Même les gens riches aiment les prix bas! Nous pensons également que dans le segment de prix bas une qualité minimale doit être assurée.

→ La ville de Bienne exige désormais le paiement d'une taxe pour garer sa voiture. Comment jugez-vous les contraintes imposées aux grandes surfaces en Suisse?

Pour nous, ce type d'exigences ne constitue pas une contrainte des conditions sont pareilles pour tout le monde. Il en a été de même au moment de l'introduction des monnaies pour les caddies. Au début, certains gérants redoutaient de perdre des clients en raison de l'introduction d'une telle mesure. Après que tous les magasins eurent introduit cette pratique, elle n'a plus été perçue comme une contrainte. A Bienne, nous avons été d'accord de jouer le jeu

si tous nos concurrents étaient logés à la même enseigne.

→ Pour poursuivre son expansion, Carrefour privilégie-t-il la reprise de magasins déjà existants ou au contraire la création de nouvelles surfaces?

Nous envisageons les deux options. A Losone au Tessin, nous avons opté pour la première solution en rachetant Mercato Cattori. A Saint-Gall, Carrefour va en revanche s'implanter dans le centre commercial attendant au nou vel stade.

→ Après le projet d'implantation à Bâle dévoilé la semaine dernière, où verriez-vous une prochaine ouverture?

Il faut préciser que le projet bâlois n'est pas encore définitif. La semaine dernière, nous avons présenté aux élus locaux un projet d'implantation dans un centre commercial à Pratteln, près de Bâle. Cette succursale créerait entre 200 et 300 emplois dans la région, avec une grosse majorité d'emplois de proximité. Ailleurs, nous visons des ouvertures partout où ne sommes pas encore présents: à savoir par exemple des villes comme Lausanne, Winterthour ou Coire.

→ Le groupe Maus Frères contrôle 60% de Carrefour Suisse. Qui est le véritable patron de la filiale helvétique de Carrefour: Maus Frères ou le siège français?

J'ai l'habitude de dire que j'ai deux patrons: Maus Frères pour les aspects liés à notre expansion en Suisse et le groupe Carrefour lorsqu'il s'agit des questions plus commerciales. La part de Maus Frères devrait être ramenée à 50% d'ici 2006, à égalité avec le siège français. Le propriétaire de Manor restera toutefois un vrai partenaire à long terme pour Carrefour Suisse.

→ [y.hulmann@agefi.com]

## «Dans tous les pays, ouvrir un magasin s'apparente au parcours du combattant»

Qu'en est-il des horaires d'ouverture des magasins? Disposez-vous de suffisamment de flexibilité pour ouvrir aussi tard que vous le souhaitez le soir et les weekends? Notre principe n'est pas d'ouvrir pour ouvrir. Les heures d'ouverture sont en fonction des besoins des clients. A Zurich, nous ouvrons jusqu'à 20 heures le samedi, mais n'allons pas forcément faire de même ailleurs. Il nous est même arrivé de raccourcir les horaires dans certains magasins.

→ Vous n'avez jamais rencontré d'obstacles en matière d'horaire d'ouverture?

A Zurich, nous n'avons jamais rencontré de problèmes. En revanche, dans certains cantons, il nous est parfois arrivé de ne pas obtenir gain de cause sur une ouverture plus tardive de nos surfaces.

→ En tant que groupe étranger, avez-vous l'impression d'être

traité de la même manière sur le plan administratif que les grandes surfaces suisses bien établies?

Nous n'avons jamais eu l'impression d'être traité de manière différente. D'autant plus que pour toutes les questions locales, à l'exemple de l'aménagement du territoire ou de la négociation des heures d'ouverture, nous avons toujours pu nous appuyer sur le savoir-faire du groupe Maus Frères, qui détient 60% de Carrefour Suisse. Dans l'ensemble, la Suisse exige certes beaucoup de contraintes mais pas plus qu'ailleurs. La seule spécificité est qu'il faut davantage tenir compte des particularités locales aux niveaux cantonal et communal, qui peuvent parfois être à l'origine de certaines surprises.

→ Comment jugez-vous la durée des procédures?

Dans tous les pays, ouvrir un magasin s'apparente toujours un

peu au parcours du combattant. La Suisse n'est à cet égard pas vraiment différente d'ailleurs, sauf peut-être pour les contraintes environnementales.

Parfois, nous regrettons simplement que si une collectivité locale accorde une autorisation d'ouverture à une grande surface, elle doit alors ensuite lui donner toutes les chances de réussite. Si l'on prend l'exemple du site de Dietlikon, où sont regroupées une multitude d'enseignes, les accès en matière de transport ne peuvent pas être considérés comme optimaux. Il y a d'autres exemples en Suisse où l'aménagement d'ensemble des grandes surfaces est loin d'être géré de manière harmonieuse. Cela donne une situation un peu paradoxale où vous avez affaire, d'un côté, à des conditions très contraignantes en matière d'environnement mais, de l'autre, à une absence de planification d'ensemble. - (YH)

## H - Les milieux artisans et agricoles

Altermedia 8/11/2004

<http://ch.altermedia.info/date/2004/11/08/>

### MOBILISATION Les artisans et commerçants genevois tentent d'alerter les habitants de Domdidier (FR), où le discounter projette de construire son centre de logistique: «Aldi vient casser le marché!»

À peine annoncée, l'arrivée d'Aldi suscite des résistances. A Genève, la Fédération des artisans et commerçants, et le viticulteur Willy Cretegnny ont écrit aux habitants de Domdidier (FR), où Aldi compte installer son centre logistique, pour dénoncer les pratiques du discounter allemand.

La commune fribourgeoise doit se prononcer ce soir sur le déclassement du terrain convoité par Aldi. «Aldi vient casser le marché, avertit Willy Cretegnny. Ils achèteront massivement à l'étranger, ce qui entraînera des pertes de production en Suisse, donc des emplois et des recettes fiscales en moins.»

Willy Cretegnny cite l'exemple des oeufs: «Chez Lidl, un équivalent d'Aldi, on trouve dix oeufs pour 1 fr. 20. En Suisse, les oeufs coûtent quatre fois plus cher, car les poules en batte-

rie sont interdites! Les hard discounters achèteront donc leurs oeufs ailleurs, pour échapper aux exigences de qualité suisses.»

Willy Cretegnny jure qu'il «n'a rien contre Aldi. Je veux seulement rendre le public attentif aux dangers de cette concurrence sauvage.»

Source: le matin.ch

### **L'accueil du géant allemand de la distribution s'annonce mouvementé.**

[http://ch.altermedia.info/gnral/je-suis-pret-a-aller-demonter-leurs-magasins\\_1142.html](http://ch.altermedia.info/gnral/je-suis-pret-a-aller-demonter-leurs-magasins_1142.html)

#### **« Je suis prêt à aller démonter leurs magasins »**

Les réactions à l'implantation d'Aldi en Suisse sont vives. C'est le moins que l'on puisse dire. La grogne monte chez certains artisans ou agriculteurs, et les menaces commencent à fuser. «Je suis prêt à mobiliser du monde pour aller démonter les magasins Aldi», tonne Willy Cretegnny, représentant du mouvement viticole La Vrille et président de l'Association des marchés de Genève.

L'agriculteur genevois ne décolère pas: «Les hard discounters agissent au mépris de l'emploi local. Leur modèle de développement basé sur des prix cassés les oblige à s'approvisionner à l'étranger, là où les coûts d'achats sont les plus bas. De plus, le transport de ces produits pollue. Est-il normal que l'on importe des cornichons d'Inde?» L'agriculture n'est-elle pas protégée? «Il ne faut pas se leurrer, la libéralisation totale sur le lait, la viande et les légumes est pour demain.»

Parallèlement, Willy Cretegnny craint que l'arrivée des «hard discounters» ne sonne la mort des exploitations biologiques: «On demande une agriculture propre, mais on autorise les pratiques de ces voyous du commerce qui tuent la production bio en pressant les marges. On oublie que les produits doivent payer leurs charges.» Il donne l'exemple des œufs. «Dix œufs coûtent 0,80 euro (1,2 franc) chez un casseur de prix en France voisine, contre 50 centimes pièce sur les marchés genevois.» L'agriculteur exige une réaction de la Commission de la concurrence (Comco): «Elle doit lutter contre ce type de commerce. Dans le cas contraire, seuls les gros domaines bio-industriels auront une chance de survie.»

#### **Des craintes pour l'emploi**

Parmi les opposants, Bernard Menuz, président de la Fédération des artisans et commerçants de Genève (FAC), craint pour l'emploi local: «Les postes précaires vont se généraliser et les conventions collectives passer à la trappe.» Willy Cretegnny est également très méfiant: «Des ouvriers du bâtiment payés en dessous du tarif minimum ont été découverts sur le chantier du centre logistique d'Aldi à Zurich.»

Les syndicats sont aussi sur le qui-vive. David Hermann, secrétaire général d'Actions Unia, indique qu'une rencontre avec une délégation syndicale allemande de la distribution est prévue. «On suit cela de très près, précise-t-il. Aldi a annoncé son intention de payer des salaires 20% plus élevés qu'à la Coop, tout en cassant les prix. J'ai beaucoup de doutes là-dessus.» Actions Unia a l'intention de se battre. «On fera notre travail en faisant signer les conventions collectives de la branche», promet David Hermann.

Aldi à Genève? David Hermann n'y croit pas vraiment. «Aucune implantation n'est prévue

dans la cité de Calvin. En fait, le canton compte déjà beaucoup de grands magasins (Coop, Migros, Carrefour, etc.). Il y a peut-être de la place pour un acteur supplémentaire, mais le flop de l'implantation de Casino démontre un potentiel limité.» Dans le cas où le géant allemand ouvrirait une enseigne à Genève, il devrait respecter la convention collective.

Willy Cretegnny va prochainement monter au front. Une rencontre est d'ores et déjà agendée début janvier pour décider des mesures de lutttes contre Aldi. «Les syndicats patronaux et ouvriers, mais aussi l'association Attac, tenteront de trouver des points communs pour livrer bataille.»

Source: le temps.ch

## 5.22 - Réactions à l'arrivée d'Aldi après le rachat de Denner par Migros

### A - les services commerciaux l'Ambassade de France font la revue de presse

#### Chances des distributeurs suisses de contrer l'arrivée des hard discounters allemands vue par l'ambassade de France

*Denner racheté par Migros:* La presse rend largement compte du rachat, annoncé le 12 janvier 2007, de 70 % du capital du groupe de distribution discount Denner par le numéro un de la distribution en Suisse, le groupe Migros. Les dirigeants des deux groupes n'ont pas révélé le montant de la transaction, mais la **NZZ am Sonntag** indique que, selon un proche du dossier, ce montant "est supérieur aux 700 millions de francs déboursés par Migros pour l'achat de Globus". La **SonntagsZeitung**, de son côté, situe le chiffre entre 500 et 700 millions. L'opération n'aura, pour l'instant aucune répercussion sur les emplois de Denner (environ 3.000), ni sur leurs conditions de travail, ni sur le nombre des magasins (435). Les dirigeants de Migros et Denner se sont félicités de cette solution "suisse" pour lutter contre l'arrivée des discounters étrangers, comme Aldi et Lidl. Les commentaires sont partagés. "Denner a abandonné son indépendance au bon moment", estime le **Bund**. Cette transaction "rappelle tout à coup que Migros, comme Coop, feront tout pour défendre leur territoire, si des concurrents étrangers comme Aldi et Lidl veulent s'étendre sur le marché suisse" (**Basler Zeitung**). "Cette histoire, en dépit du caractère plausible de certains arguments, n'est ni bien pensée ni convaincante", estime la **Neue Zürcher Zeitung**, qui doute des chances de survie de Denner. L'affaire est peut-être bonne pour Migros, commente **le Temps**, "pour les consommateurs en revanche, cette nouvelle concentration est une mauvaise nouvelle, et leurs représentants s'en inquiètent avec raison (...) La commission de la concurrence va devoir reprendre le dossier du commerce de détail en Suisse (...) Il serait naïf de s'en remettre à la concurrence étrangère pour prévenir tout abus". "Les producteurs suisses ont certainement de bonnes raisons de craindre ces concentrations à répétition. Face à ces mammoths de la distribution qui écrasent leurs marges, ils seront moins que jamais en position de force pour leur vendre leurs produits à un juste prix", conclut **24 Heures**.

### B - La presse étrangère professionnelle : LSA

LSA N°1981 le 18-01-2007

#### Migros se convertit au discount grâce à Denner

**Le leader historique de la distribution suisse, fragilisé par les attaques de Coop et l'arrivée des hard-discounters allemands, vient de racheter le numéro 3 local. Entrant ainsi de plain-pied dans le discount.**

Lorsque Migros veut passer à la contre-offensive, il ne fait pas dans la demi-mesure. Lassé de voir son rival de toujours, Coop, lui grignoter des parts de marché en pratiquant une politique de prix bas, le leader de la distribution en Suisse a décidé d'acquérir, pour un montant gardé secret, 70 % des parts de la principale enseigne locale de magasins discount. Depuis son rachat en 2005 des 145 magasins Pick Pay de l'allemand Rewe, Denner était devenue la troisième plus importante enseigne de la confédération. Mais avec un parc de 730 points de vente et un chiffre d'affaires de 1,61 milliard d'euros, la chaîne créée en 1969 par Karl Schweri n'arrivait pas à occuper une part de marché nationale supérieure à 2,3 %. Un score bien trop modeste pour permettre au groupe de rivaliser contre ses deux grands concurrents engagés dans une guerre des prix sans merci (lire encadré). Pour noircir un peu plus le tableau, Denner devait faire face depuis quelques mois à l'offensive musclée sur son territoire d'Aldi et de Lidl, les deux « monstres » allemands du discount dont les chiffres d'affaires dépassent respectivement 35 et 35,4 milliards d'euros.

**Les nombreuses limites de Denner**

Assailli de toutes parts, le « Petit Poucet suisse » a dû baisser les bras. « Je considère comme l'une de mes tâches les plus importantes le fait d'assurer l'avenir à long terme de Denner, a résumé, vendredi, le petit-fils du fondateur de l'enseigne, Philippe Gaydoul qui conservera son poste de directeur général pendant au moins trois ans. Après des années de forte croissance, Denner est confronté à un marché de plus en plus internationalisé et posant des défis d'une telle ampleur qu'il paraît difficile d'assurer à long terme le succès d'une entreprise indépendante. L'avenir se présente en outre sous des auspices peu favorables du fait que des concurrents étrangers ont, eux aussi, découvert le potentiel de croissance dans le secteur du discount alimentaire helvétique, et que leur arrivée sur le marché suisse augmentera substantiellement l'intensité de la concurrence. »

Migros confirme. « Dans un contexte de concurrence de plus en plus dure, Denner se heurterait immanquablement à des limites si elle faisait cavalier seul, analyse Herbert Bolliger, président de la coopérative. En tant que discounter opérant exclusivement sur le marché suisse, [l'enseigne] ne dispose pas de volumes d'achat suffisants pour garantir des prix inférieurs à ceux de la concurrence d'origine étrangère. Grâce au rapprochement avec Migros, Denner jouira de conditions d'achat plus favorables et pourra rester concurrentielle dans la mesure où ces avantages seront répercutés aux consommateurs sous la forme de prix plus bas. » CQFD ? Pas forcément. L'intégration du discounter au sein de Migros risque de ne pas être aussi simple que cela. La culture des deux sociétés est très différente. Denner est, d'abord, une société familiale, alors que le leader suisse est une gigantesque coopérative de consommateurs, qui ne regroupe pas moins de 2 millions de membres, un chiffre énorme pour un pays de 7,5 millions d'habitants. Amateur des prix bas, le discounter propose dans ses rayons 75 % d'articles de marques. Une politique bien différente de celle de Migros dont les revenus sont tirés à 90 % de la vente de marques propres plutôt haut de gamme.

Même si cette reprise représente un « choc culturel », la coopérative n'avait pas vraiment d'autre choix. Face à sa grande rivale locale toujours plus agressive et aux discounters étrangers aux dents longues, l'enseigne se devait de réagir en copiant les grands groupes internationaux. « Les besoins des consommateurs sont plus fragmentés qu'autrefois avec, pour effet, le développement de formats de magasins spécialisés, reconnaît Herbert Bolliger. Pratiquement toutes les grandes chaînes de distribution exploitent un ou plusieurs canaux de vente discount.

Ainsi, les discounters d'Edeka s'appellent, selon les régions, Netto, Kondi, Diska, Treff-Discount, NP Niedrig Preis, Aktiv et Discount. Chez Rewe, ils se nomment Penny. Carrefour, quant à elle, exploite Dia et Ed. Et cette liste n'est pas exhaustive. »

### **Un marché convoité**

Logique. « Le marché du discount connaît une croissance supérieure à la moyenne, renchérit le président de Migros. Cela vaut aussi pour la Suisse. Sinon, les acteurs internationaux du marché du discount ne seraient pas aussi nombreux à se presser aux portes de notre pays pour s'attribuer une part de ce gâteau. » Les consultants d'Immo Suisse estiment ainsi que le chiffre d'affaires d'Aldi et Lidl dans la Confédération pourrait atteindre 1,35 milliard d'euros d'ici à 2013.

En Suisse, les avis concernant ce rapprochement divergent. Le Temps, à Genève, note que Migros « occupe désormais tous les segments du marché : le haut de gamme avec Globus, les ventes en ligne avec LeShop, le bas de gamme avec ses propres magasins où s'étend la ligne M-Budget et, enfin, les articles de marque vendus par Denner ». Le magazine économique Finanz und Wirtschaft trouve, pour sa part, que Denner a choisi le bon moment pour se vendre. Même si, comme le rappelle TagesAnzeiger, « le seul fait que le numéro 1 avale le numéro 3 devrait déclencher les témoins d'alerte du surveillant de la concurrence ». Selon des chiffres issus de ces mêmes autorités, sur le seul marché de détail des produits alimentaires et d'hygiène, le nouvel ensemble détiendra 44,3 % des ventes, et Coop 30,3 %. Pas de quoi, toutefois, bloquer le rachat, aux dires des experts.

**FRÉDÉRIC THERIN**

### **LE POIDS DES DEUX GROUPES**

#### **Migros**

- > Chiffre d'affaires 2005 12,6 Mrd euros
- > Nombre de points de vente 585
- > Surfaces de vente 1 212 000 m<sup>2</sup>
- > Part de marché nationale 16,6 % (n°1 en Suisse)
- > Effectif 80 000 employés

Source: «Detailhandel Schweiz», IHA-GfK AG, HergiswilDenner

#### **Denner**

- > Chiffre d'affaires 2006 1,61 Mrd euros
- > Nombre de points de vente 730 (450 en propre, 280 en franchises)
- > Surfaces de vente 127 000 m<sup>2</sup>
- > Part de marché nationale 2,3 % (n° 3 en Suisse)
- > Effectif 3 500 employés

### **LES RAISONS DU RACHAT**

- > Posséder une enseigne de hard-discount.
- > Réagir à l'arrivée d'Aldi et de Lidl.
- > Reprendre une longueur d'avance sur son grand rival, Coop.
- > Gagner en compétitivité sur les grandes marques.
- > Faire tourner encore plus l'outil industriel de Migros.

### **UNE GUERRE DES PRIX SANS MERCI**

Ils y ont mis le temps. Après des décennies de marges mirobolantes, les deux plus grands dis-

tributeurs suisses se sont - enfin - lancés dans une guerre des prix sans merci. Ainsi, en cinq ans, la Coop est parvenue à comprimer ses tarifs de... 31,7 %. Migros a suivi un rythme moins rapide (- 25,8 %), mais le constat est le même. Pour séduire les consommateurs, les deux enseignes ont finalement choisi de parler à leur porte-monnaie. Le numéro deux local vient ainsi de déclarer la guerre au prix du beurre, comme l'avait fait son concurrent en août dernier. Pour ne plus passer par l'Organisation sectorielle pour le beurre suisse, qui maintient des tarifs artificiellement élevés, le groupe a signé un accord avec un fabricant local pour produire des plaquettes bon marché. Cette initiative n'est que la dernière en date d'une longue liste. Dans un comparatif publié récemment, le magazine *K-Tipp* concluait, pour la première fois depuis 2001, que les prix de la Coop étaient inférieurs à ceux de Migros. « *Cette étude ne comprend qu'un panel de 40 produits*, critique Urs Peter Naef, porte-parole du leader de la distribution en Suisse. *Si on prend un panier de 400 références, nous sommes toujours 12 % à 16 % moins chers qu'eux.* » Les consommateurs ne semblent pas suivre la même logique puisque les ventes de l'éternel outsider ont augmenté plus rapidement sur les dix premiers mois de l'année 2006 (+ 3 %) que celle de son concurrent (+ 2,1 %). Le rachat de Denner pourrait toutefois changer cette donne.

LSA N°1981 le 18-01-2007

## **C – Réactions de la presse en Suisse**

Swissinfo du 12 janvier 2007

### **Migros rachète 70% de Denner**

**Le N° 1 de la distribution en Suisse, Migros, rachète 70 % du capital du N° 3, Denner, ont annoncé vendredi les deux entreprises, sans préciser le prix de la transaction.**

Le patron de Denner, Philippe Gaydoul, garde les parts restantes du discounter et en conserve la direction pendant au moins trois ans. Le marché suisse de la distribution connaît une nouvelle étape de concentration avec le rachat de Denner par Migros. □□ Denner restera une entreprise indépendante et les 3500 emplois sont garantis, assure Migros. L'expansion du réseau de distribution de Denner, qui prévoit d'ouvrir 10 à 20 nouveaux points de vente par an, sera poursuivie comme prévu. □□ Les propriétaires du troisième distributeur de Suisse ont décidé de céder la majorité de leurs parts à Migros, le numéro un, pour assurer l'avenir à long terme de leur entreprise dans un marché toujours plus internationalisé. □□ Denner a terminé l'année 2006 sur un chiffre d'affaires en hausse de 21,2%, à 2,6 milliards de francs, grâce notamment à l'intégration d'un autre distributeur, Pick Pay, racheté au groupe allemand Rewe en 2005. □□ Mais les budgets prévoient un ralentissement de la croissance en 2007. Le marché de la distribution est soumis à une forte concurrence depuis l'arrivée de discounters étrangers en Suisse. □□ Grâce au rapprochement avec Migros, Denner profitera de conditions d'achat plus favorables et pourra rester un 'discounter' suisse indépendant, selon Philippe Gaydoul, patron de Denner et petit-fils du patron 'historique', Karl Schweri.

### **Marché très concurrentiel**

La transaction annoncée vendredi n'est pas surprenante. «Des entreprises comme Denner n'ont plus les reins assez solides» dans la perspective d'un marché très concurrentiel, selon le professeur d'économie Philippe Gugler, ancien vice-directeur de la Commission de la concurrence (Comco) et actuel doyen de la faculté des sciences économiques et sociales à l'Université de Fribourg. □□ Deux forces s'exercent sur le marché suisse du commerce détail, explique Philippe Gugler: d'une part «une concentration inquiétante» ces dix dernières années, d'autre



part «un vent nouveau» avec l'arrivée de grands distributeurs étrangers. □ □ Si la présence des français Carrefour (qui a acquis en 2000 les enseignes Jumbo) et Casino n'a guère changé la donne, l'offensive des hard discounters allemands Aldi et Lidl a eu en revanche des effets plus spectaculaires. □ □ La stratégie de Migros et de Coop en a été bouleversée, souligne Philippe Gugler. Les numéros un et deux du marché suisse ont dû préparer une parade, non seulement en occupant au maximum le terrain physiquement, mais surtout en luttant sur le front des prix. □ □ Au vu de cette bataille des prix justement, l'opération Migros-Denner ne devrait donc pas avoir de grandes répercussions pour le consommateur. □ □ «Je pense qu'ainsi l'avenir de Denner est plus sûr», constate en effet l'analyste Marco Strittmatter, de la Banque cantonale zurichoise, auprès de swissinfo. □ □ Qui ajoute: «Pour le consommateur, dans le futur immédiat, rien ne changera. Denner restera Denner, Migros restera Migros. Vous ne pourrez sans doute toujours pas acheter d'alcool chez Migros, il faudra aller chez Denner. Mais Aldi et Lidl auront davantage de difficulté à pénétrer le marché suisse qui si cette transaction n'avait pas eu lieu.»

### **Complémentarité**

La transaction, acceptée par le conseil d'administration de la Fédération des coopératives Migros (FCM), doit encore recevoir l'aval de la Comco. □ □ Migros et Denner estiment se compléter en termes de taille, d'assortiment et de clientèle. Près de 20% des succursales Denner se trouvent en outre sur des surfaces appartenant à Migros. □ □ Philippe Gaydoul a repris les rênes de Denner en 2000, des mains de son grand-père Karl Schwenk, fondateur du groupe. L'entreprise familiale, qui ne publie pas ses bénéficiaires, compte actuellement 470 points de vente. La Migros dispose de 585 succursales et emploie 80'000 personnes. □ □

**swissinfo et les agences**

### **L'ogre Migros engloutit Denner**

<http://www.pubwebmaster.com/uprate/index.php/2007/01/13/330-logre-migros-engloutit-denner>

GRANDE DISTRIBUTION En faisant l'acquisition de 70% des actions de Denner, pour un montant qui n'a pas été dévoilé, Migros assure sa position. Et coupe l'herbe sous les pieds d'éventuels repreneurs étrangers.

MONIQUE KELLER □ Publié le 13 janvier 2007 □

Le nouveau groupe pèsera à l'avenir plus de 22 milliards de chiffre d'affaires. Les clients pourraient faire les frais de cette opération. C'est en tout cas la crainte qu'exprime la Fédération romande des consommateurs. Alors que les syndicats sont plutôt soulagés que le groupe Denner reste en mains suisses.

LAURENT GUIRAUD □ Le nouveau groupe pèsera à l'avenir plus de 22 milliards de chiffre d'affaires. Les clients pourraient faire les frais de cette opération. C'est en tout cas la crainte qu'exprime la Fédération romande des consommateurs. Alors que les syndicats sont plutôt soulagés que le groupe Denner reste en mains suisses. / LAURENT GUIRAUD

C'est un véritable tremblement de terre qui secoue le paysage suisse de la distribution. Le n° 1 du commerce de détail absorbe le n° 3. En reprenant 70% du capital de Denner, Migros pèsera à l'avenir plus de 22 milliards de chiffres d'affaires. Le montant de la transaction, qui doit encore être avalisée par la Commission de la concurrence, n'a pas été dévoilé. L'encre à peine sèche sur le contrat, les nouveaux partenaires commerciaux ont informé la presse des raisons

de ce mariage hier après-midi au siège de Migros à Zurich.

«Ce rapprochement est à nos yeux la réponse optimale pour assurer l'avenir de Denner», a déclaré hier Philippe Gaydoul, patron et héritier de l'entreprise familiale. Depuis l'arrivée des hard discounters, le marché subit une forte pression. Après les groupes français Carrefour et Casino, Aldi est en plein essor en Suisse et Lidl devrait suivre sur la même voie. D'ici 2010, les deux groupes allemands devraient implanter une centaine de succursales chacun pour un chiffre d'affaires cumulé de 3,4 milliards de francs, selon les prévisions.

Ces groupes internationaux bénéficient de la concentration de leur énorme volume d'achats pour proposer des prix parfois nettement plus bas que les distributeurs suisses. En tant que «petit» discounter, Denner ne pouvait pas espérer subsister en faisant cavalier seul. Malgré une hausse en 2006 de 21,2% de son chiffre d'affaires à 2,6 milliards, il aurait vu son modèle d'affaire s'épuiser. Sans compter que Migros et Coop marchent de plus en plus sur ses plates-bandes avec les lignes bas de gamme M-Budget et Prix Garantie. «Pour préserver Denner, il était nécessaire d'agir sur le plan stratégique», dit Philippe Gaydoul.

### **Migros vise le discount**

Cette constatation a fait le beurre de Migros qui se catapulte ainsi en leader incontesté du marché helvétique. «Denner s'insère parfaitement dans notre stratégie», estime Herbert Bolliger le patron du géant orange. Près de 20% des succursales du discounter se trouvent d'ailleurs dans des filiales MM ou MMM. Le détaillant disposerait ainsi de «son» discounter à l'image des grandes chaînes de distribution européennes. Ces dernières - comme Casino avec Leader Price ou Carrefour avec Ed - exploitent toutes des canaux de vente à bas prix. «Le marché du discount connaît une croissance supérieure à celle du commerce de détail en général, poursuit Herbert Bolliger. Tous les grands distributeurs en ont pris conscience.»

C'est d'ailleurs justement pour barrer la route aux géants étrangers que Migros a sauté sur l'opportunité offerte par Denner. Selon les observateurs, l'Allemand Lidl aurait été un sérieux prétendant. La transaction lui aurait permis d'entrer par ce biais sur le marché helvétique. Or Philippe Gaydoul s'est réjoui hier d'avoir trouvé une «solution suisse». La décision a d'ailleurs fait l'unanimité de la famille qui garde 30% du capital de Denner. Le jeune patron, qui a fêté jeudi ses 35 ans, restera à la tête de Denner encore durant au moins trois ans.

### **Syndicats satisfaits**

Les syndicats se sont montrés plutôt satisfaits de ce rachat. Ils sont soulagés que le groupe n'ait pas été vendu à un discounter étranger. A l'inverse, la Fédération romande des consommateurs (FRC) s'est dite «inquiète de l'impact que pourrait avoir le rachat de Denner par Migros sur le marché de la distribution», en permettant à la Migros de renforcer sa position «duopolistique» et de contrer l'effet de la concurrence «qui exerce une pression sur les prix au bénéfice du consommateur». □ Pour son patron, Denner restera Denner

F. P.

«Nous n'aurions pas vendu sans avoir la certitude que Denner restera Denner», a précisé hier Philippe Gaydoul. Le consommateur ne s'apercevra donc pas de la transaction puisque les 470 magasins à l'enseigne rouge ne changeront pas d'apparence. -Migros ne compte pas non plus toucher à l'assortiment, «très complémentaire» avec celui du géant orange. Le discounter réalise en effet aujourd'hui la plus grande partie de son chiffre d'affaires avec les articles de

marques (75% contre 10% pour Migros).

Garder l'enseigne Denner permettra surtout à Migros de vendre des spiritueux et des cigarettes, deux denrées proscrites par les statuts des coopératives, mais pas du groupe. Une situation que la Fédération des coopératives Migros (FCM) connaît déjà avec leShop.ch et Globus.

La reprise de Denner n'aura pas plus d'influence sur l'assortiment Migros. La ligne M-Budget continuera à croître. «Les prix seront encore plus agressifs», promet Herbert Bolliger. Les différentes enseignes se feront concurrence au sein même du groupe. Une situation qui existe déjà, notamment avec la ligne haut de gamme Sélection et l'assortiment Globus, les meubles Interio et Micasa.

Aucun licenciement de personnel n'est en vue. «Denner est une entreprise très efficace qu'il n'y a pas lieu d'assainir», précise encore le patron de Migros.

1860 Heinrich Reiff-Schwarz, futur beau-père de Cäsar Denner, ouvre une mercerie-épicerie à Zollikon. □

1881 Cäsar Denner entre dans la «Société de consommation». □

1917 Naissance, le 31 mars, de Karl Schweri à Koblenz (AG). Sa mère y tient un petit commerce. □

1946 «Import et commerce de Gros SA» (IGA), dont Karl Schweri est actionnaire, rachète la société Denner. □

1962 Le premier supermarché Denner ouvre dans le quartier zurichois de Schwamendingen et propose plus de 5000 articles sur une surface de 570 m<sup>2</sup>. □

1967 Le premier discount s'ouvre à Zurich-Altstetten. □

1968 L'IGA lance un référendum contre la nouvelle loi sur la taxe sur le tabac et fait tomber le cartel des prix de l'industrie suisse des spiritueux. □

1969 L'IGA devient Denner SA. Karl Schweri est seul membre du conseil d'administration et unique propriétaire. □

1973 Denner entame un procès contre la Fédération de l'industrie suisse du tabac. □

1977 Le premier Satellite Denner ouvre à Eendingen (AG). □

1983 Denner perd le procès du tabac devant le TF. □

1984 Denner lance l'initiative pour la protection des consommateurs et reprend le «Groupe commercial Franz Carl Weber». □

1987 Denner baisse les prix des cigarettes, la guerre du tabac bat son plein. □

1992 Le cartel du tabac est dissous. □

1994 Denner reprend Waro SA. □

1996 Denner gagne le second procès du tabac devant le TF. □

1998 Karl Schweri nomme son petit-fils Philippe Gaydoul, 26 ans, à la tête de Denner SA.

2000 Les satellites Denner sont au nombre de 220. □

2001 Le 29 mai, Karl Schweri meurt à l'âge de 84 ans. □

2002 Denner vend Waro à Coop. □

2005 Le groupe reprend les 145 succursales Pick Pay.

2006 Revente de Franz-Carl Weber au français Ludendo.

Denner possède 725 magasins, dont 290 en franchise et 425 en propre. Le groupe emploie 3500 personnes.

Janvier 2007 Denner vend 70% de son capital à Migros. □ Discounters: le potentiel de croissance devrait se tasser □ SDA-ATS News Service

Le potentiel de croissance pour les discounters va se tasser cette année déjà, estime le patron de Migros Herbert Bolliger. Pour 2007, il estime que Denner, dont Migros a acquis 70%, pourra encore croître de 2 à 3%.

## **D - Une municipalité : Aldi à Vevey? La Municipalité a dit non!**

Le Régional du 31 janvier 2007

<http://www.leregional.ch/www/article/article.php?rub=2&id=1383&region=25>

### **Grande distribution • L'exécutif juge non conforme au plan de quartier le projet d'implantation du discounte.**

Migros, Coop, Manor, le centre ville regorge d'enseignes de denrées alimentaires. Alors, lorsque le discounter allemand Aldi s'est profilé pour s'implanter sur la parcelle des Temps Modernes, dont le bail arrivera à échéance en 2008 (lire Le Régional du 21.12.06), la Municipalité de Vevey a mis le holà à la concentration des revendeurs alimentaires. «Au sein de la Municipalité, nous n'avons pas souhaité un nouveau venu, car la ville compte déjà passablement d'enseignes commerciales. Et ce n'est pas la vision que nous avons d'une ville. Nous avons, d'ailleurs, eu la même attitude avec d'autres projets de commerces, notamment avec celui de la réhabilitation des anciens Ateliers Mécaniques», commente le syndic Laurent Ballif.

### **Une venue semée d'embûches**

Mais l'éventuelle venue du discounter n'est pas pour demain, car il n'y a, pour l'heure, pas eu de mise à l'enquête d'un quelconque projet. «Ça n'a pas été jusque-là», précise le syndic. «Nous savons que Aldi est en contact avec un propriétaire privé pour la parcelle des Temps Modernes. Mais personne n'est venu vers nous avec un projet précis. Nous leur avons précisé qu'une nouvelle enseigne alimentaire n'était pas conforme au développement du plan de quartier. Donc, nous ne savons pas si Aldi veut revenir à la charge ou pas».

Apparemment, l'implantation de l'enseigne allemande, annoncée à grand bruit depuis quelques années, semble plus difficile que prévue. Vevey, refus. Morges, 40 oppositions. La force d'Aldi est d'avoir un concept identique pour tous les emplacements. Des magasins avec une gamme de 700 produits pour une superficie de 900m<sup>2</sup> et un terrain de minimum 5000m<sup>2</sup>. Avec huit commerces en Suisse alémanique, Aldi comptait ouvrir ses premières enseignes en Suisse romande en 2006. Pour l'heure, les seuls projets concrets se comptent sur les doigts d'une main. «Nous avons trois projets à Bulle, Collombey et Bussigny qui vont démarrer en 2007», confirme Sven Bradke, porte-parole de Aldi Suisse. «C'est vrai que c'est difficile de trouver un emplacement vu notre concept de base, mais ce n'est pas un problème lié à la Suisse, c'est partout difficile. Il y a des réglementations, des normes à respecter. Mais je suis persuadé qu'il y a de la place pour tout le monde, même dans un petit pays. Nous sommes déjà bien implantés en Suisse allemande. Je ne crois pas que la taille du pays soit un problème. Il faut juste du temps».

### **Diversifier l'offre**

Le message de la Municipalité veveysanne est clair. Elle ne veut pas miser uniquement sur l'offre alimentaire pour ses citoyens. Elle tend à un équilibre entre commerces, habitations et offre culturelle. Jérôme Christen, responsable de l'urbanisme, se dit ouvert à toute proposition: «Dans cette partie ouest de la ville, il y a déjà une forte concentration de commerces. Il

faut donc que le projet soit conforme au plan d'affectation prévu à cet endroit-là». Ce qui laisse présager peu de chance pour le discounter allemand qui a une politique basée uniquement sur la vente alimentaire. Pour Renée-Laure Hitz, responsable de l'aménagement du territoire, «beaucoup de scénarii peuvent être envisagés sur la parcelle des Temps Modernes avec une mixité des infrastructures - parking, bureaux, logements - et pas uniquement des commerces».

## **Conclusion AGRONEWS : la situation d'Aldi en suisse au premier trimestre 2007**

### **Aldi a choisi la Thurgovie pour son siège suisse**

Agronews 30 mars 2007-04-07

Le discounter allemand Aldi a choisi Wigoltingen, en Thurgovie, pour installer son siège suisse. Il se retrouve ainsi voisin de son concurrent Lidl, qui construira dès l'automne le sien à Weinfelden, dans le même canton mitoyen de l'Allemagne. Aldi Suisse et la commune de Wigoltingen ont présenté mercredi les plans du site, qui comprendra aussi un centre de distribution pour la Suisse orientale. Des contrats ont déjà été passés pour l'acquisition d'une surface de 23 hectares. L'affectation du terrain, actuellement en zone agricole, doit toutefois encore être modifiée. Actuellement, Aldi Suisse opère depuis Embrach (ZH). Il dispose d'un centre de distribution à Dagmersellen (LU) et en construit un à Domdidier (FR). Le hard-discounter arrivé sur le marché helvétique en 2005 exploite déjà près d'une vingtaine de magasins et emploie plus de 500 personnes. Lidl n'est pour l'heure pas encore présent avec des magasins.

**Aller sur le site de la TSR pour lire et regarder une émission du 1<sup>er</sup> juin 2004 consacrée au hard discount et aux discounters allemands**

<http://www.tsr.ch/tsr/index.html?siteSect=311201&sid=4973287&page=1#title>

**Aller sur le site de la RSR pour écouter l' émission « On en parle » du 28 juin 2004 consacrée au hard discount en Suisse**

<http://www.rsr.ch/la-1ere/on-en-parle/selectedDate/28/6/2004#lundi>

## Annexe 1 - L'expérience française du hard-discount

### Nombre et caractéristiques des magasins discount, les consommateurs et le discount ...

Sur le site de la FCD (Fédération des entreprises de Commerce et Distribution)

<http://www.fcd.asso.fr/site/index.php?rub=accueil> cliquez sur statistiques secteurs puis sur maxidiscompte

### Qui sont les champions... du discount alimentaire en France

Journal du Net 15/2/2006

Rapide, proche et surtout très bon marché, le magasin hard-discount alimentaire, "maxidis-compte" dans la transcription française, séduit un nombre croissant de consommateurs français depuis le début des années 2000, au grand dam des enseignes traditionnelles de super et hypermarchés. Le nombre de points de vente discount dépasse 3.700 en 2005, soit un millier de plus qu'en 2001. Selon l'étude annuelle de TNS Secodip, le hard-discount représenterait 13,3 % de parts de marché en 2005 contre 9 % il y a cinq ans. Mais cette forte progression n'est pas pour autant synonyme de multiplication du nombre d'acteurs. Depuis le début des années 90 et l'apparition des premiers hard-discounters, six enseignes se partagent 96 % du marché.

### Un leader allemand, un challenger français

L'enseigne allemande **Lidl**, présente sur le marché français depuis 1988, domine la compétition avec 4 % de parts de marché sur l'ensemble du secteur de la grande distribution alimentaire, soit 30 % du hard-discount. Filiale d'un grand groupe de distribution outre-Rhin, Schwarz, elle doit l'essentiel de son succès français à sa bonne implantation sur le territoire : avec près de 1.200 points de vente, elle détient 31 % du parc hard-discount national. Présente dans vingt pays, l'enseigne reste très discrète sur ses résultats mais réaliserait la moitié de ses 30 milliards d'euros de chiffre d'affaires hors Allemagne.

Le deuxième acteur du marché est **Leader Price**, filiale du groupe Casino, avec 3,3 % de parts de marché et, pour le groupe qu'elle forme avec **Franprix**, 4,1 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Profil atypique parmi les discounters alimentaires, l'enseigne se caractérise par un nombre de points de vente bien inférieur à la moyenne (autour de 380, soit 10 % du parc) mais une surface commerciale par magasin plus étendue (900 m<sup>2</sup> en moyenne, contre 600 pour ses concurrents).

Deux enseignes sont au coude à coude derrière ces leaders avec chacune environ 2 % de parts de marché. La première, **Ed**, fut pionnière en France en matière de hard-discount puisque sa création remonte à la fin des années 70. Désormais filiale du groupe Carrefour, elle a réalisé en 2004 un chiffre d'affaires de 2,3 milliards d'euros. Sa rivale est allemande : **Aldi**, enseigne phare outre-Rhin, réalise un chiffre d'affaires mondial de 36 milliards d'euros. C'est elle qui avait donné le coup d'envoi du hard-discount en France en s'implantant près de Lille dès 1988 et considère encore le Nord-Est comme son bastion.

De taille plus modeste, deux enseignes ferment la marche avec respectivement 0,7 et 0,5 % de part de marché. La première, **Netto**, anciennement CDM, appartient au groupe Intermarché. Apparue deux années plus tard que les enseignes leaders, elle n'a jamais réussi à rattraper son

retard. Enfin, **Le Mutant**, développée par les Coop de Normandie, se classe sixième.

### Un modèle allemand adapté à la France

Toutes les enseignes ont repris le concept de base du hard-discount tel qu'il avait été développé en Allemagne. Des magasins de taille généralement réduite (environ 600 m<sup>2</sup>), proposant une seule référence par type de produit mais vendue à un prix défiant toute concurrence. Pour garantir ces tarifs, les enseignes commandent d'importants volumes pour l'ensemble de leur réseau, exclusivement distribués sous marque propre ou sans marque, et réduisent les coûts d'exploitation au maximum : locaux minimalistes, présentation des produits dans les cartons d'origine ou sur palettes, personnel réduit aux caissières et aux manutentionnaires.

Mais le modèle allemand a été adapté aux spécificités françaises. **Ed** a ainsi fondé sa stratégie sur l'introduction de produits de marque nationale au sein de son offre. Des marques comme Coca Cola, Ariel ou encore Nutella représentent désormais 20 % du chiffre d'affaires du réseau de distribution. Une stratégie payante à laquelle réfléchissent désormais **Lidl** et **Aldi**. Les hard-discounters veulent en effet devenir le magasin principal de leur clientèle et doivent pour cela leur fournir les grandes marques que les MDD peinent à concurrencer. Démarchés par les grands industriels, Danone et Nestlé en tête, les enseignes allemandes ont déjà cédé à la tentation dans leur pays d'origine. Une stratégie néanmoins limitée par le risque de dénaturer le concept initial, pourtant plébiscité par les consommateurs. **Leader Price** ne suit d'ailleurs pas la même évolution. L'enseigne du groupe Casino préfère capitaliser sur sa marque propre et ses 3.000 références, également commercialisées dans les supermarchés parisiens **Franprix**, et s'oriente vers un concept de "supermarché monomarque à prix discount".

Profil des principales enseignes (Données 2004 - sources : enseignes, TNS Secodip)				
Enseignes	Groupe	Nombre de points de vente	Surface commerciale moyenne (en m <sup>2</sup> )	Nombre de références
Lidl	Schwarz (Allemagne)	1 200	639	NC
Leader Price	Casino	393	905	3 000
Ed	Carrefour	641	593	entre 1 500 et 1 800
Aldi	Famille Albrecht (Allemagne)	705	591	NC
Netto	Intermarché	310	650	1 850

### Une diversification vers le non-alimentaire

Le développement des enseignes discount passera également par une diversification de leur offre. Très bien positionnées sur certains segments comme le surgelé (20,1 % des parts de marché) ou la crèmerie (15 %), elles sont peu présentes sur d'autres comme la boucherie et le non-alimentaire, en particulier le segment hygiène-beauté (4,4 % de parts de marché seulement). C'est sur ce dernier axe de développement que mise **Lidl** pour dynamiser ses ventes : articles textiles, équipement de la maison, matériel audio-visuel sont ainsi ponctuellement proposés aux clients par le truchement de promotions hebdomadaires. La formule rencontre d'ailleurs, pour le moment, un vrai succès.

### **Le retour en force des distributeurs classiques**

Une rénovation rapide du concept de hard-discount est essentielle pour les acteurs spécialisés car la concurrence de la grande distribution classique s'est intensifiée depuis la réforme de la loi Galland sur les marges arrières. Les groupes privés d'enseignes discount sont particulièrement agressifs en matière de baisse de prix. Certains déclinent des concepts de magasins discount sous leur propre enseigne à l'instar de **Géant Discount** et des **Halles d'Auchan**. D'autres avancent l'idée d'une nouvelle chaîne comme **Leclerc**.

Mais c'est au sein de leurs hypermarchés existants que la contre-offensive est la plus forte. La part des marques de distributeur y est renforcée : entre 2001 et 2004, elle gagne 4 points chez **Auchan** et 7 points chez **Leclerc**, contre respectivement 2,6 et 0,7 points pour **Carrefour** et **Intermarché** selon la Fédération des entreprises du commerce et de la distribution. **Auchan** est allé plus loin dans sa lutte contre le hard-discount et installe, depuis 2004, des rayons à prix cassés à l'intérieur même de ses hypermarchés : un grand nombre de produits y sont présentés, en vrac ou en très gros conditionnement.



## Annexe 2 - Formes de discount & éléments de la gestion Aldi

### Types de discount

Format magasin	Nombre de références	Points clés	Exemples
Assortiment limité	600-1000	Assortiment très contrôlé Produits d'épicerie surtout Accent mis sur les coûts 10 à 20 % moins cher	Aldi, Netto, Lid, Norma Save-A-Lot
Supermarché discount	1000-3000	Assortiment plus étendu, plus de frais, de réfrigéré et de surgelé 5 à 10% meilleur marché	Kwick Save, Plus, Penny
Supermarché discount à assortiment étendu	Plus de 3000	Assortiment complet Image discount	Franklins No Frills Food Giant, Co-lruyt Leclerc Intermarché

Traduction française de <http://www.coriolisresearch.com>

### Compte de résultat Aldi USA 1995 Estimations

	Pourcentage	Chiffres hebdomadaires en \$	Chiffres annuels en \$
Ventes	100,0 %	120 000	6 240 000
Coût des marchandises vendues	88,0 %	104 400	5 428 000
Démarque inconnue	0,5 %	600	31 200
Frais de personnel	3,0 %	3 600	187 200
Loyers	1,4 %	1 680	87 360
Autres charges	5,1 %	7 320	124 800
Bénéfice net	2,0 %	2 400	124 800

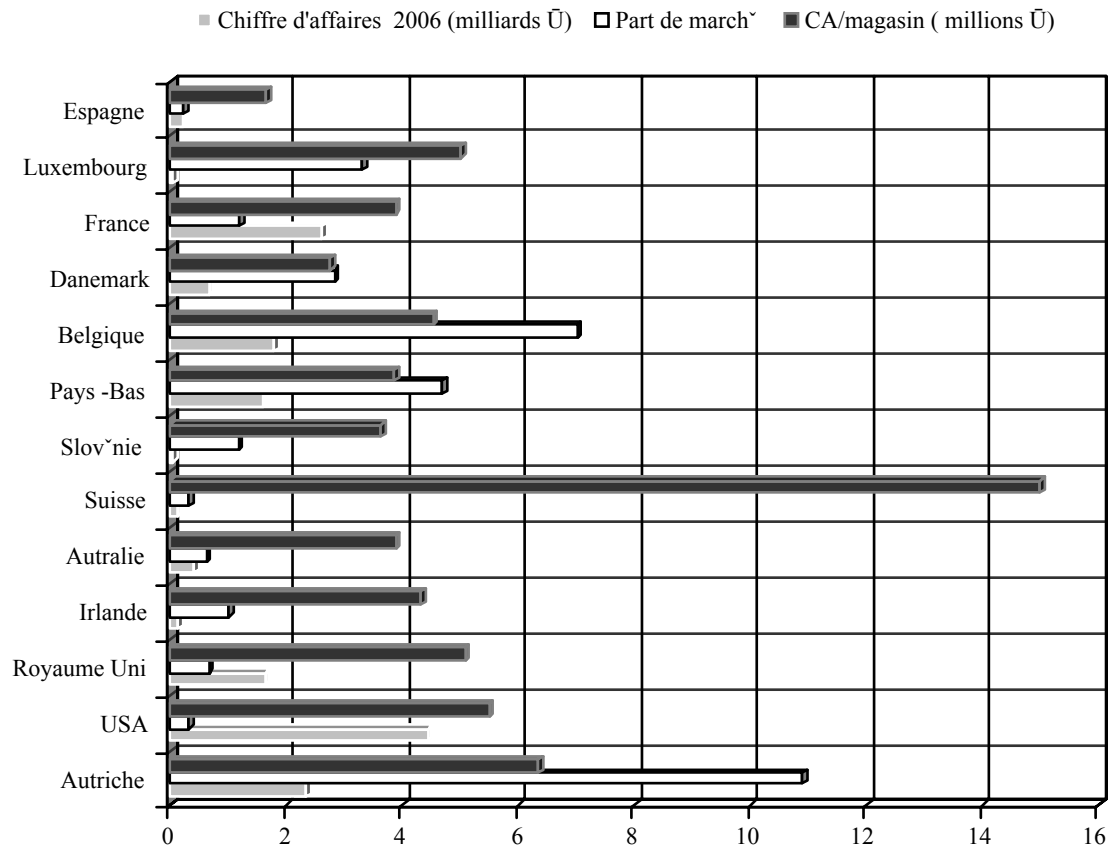
Traduction française de <http://www.coriolisresearch.com>

## Assortiment-type Aldi États-Unis par catégories de produits

Catégorie de produits	Nombre de références	Catégorie de produits	Nombre de références	Catégorie de produits	Nombre de références
Épicerie		Produits périssables		Non alimentaire	
Produits pour la pâtisserie	36	Charcuterie	26	Produits pour bébé	3
Boissons	39	Pain et pâtisserie fraîche	26	Parfumerie et hygiène	28
Confiserie	23	Produits laitiers	38	Produits d'entretien	18
Conserves de fruits	14	Produits frais	27	Produits d'emballage	23
Conserves de légumes	21	Surgelés	92	Produits pour animaux	10
Conserves de viande et de poisson	13	<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>Total</b>	<b>82</b>
Céréales	24				
Condiments	29				
Biscuits et snacks	37				
Desserts	8				
Pâtes	6				
Plats cuisinés	31				
Soupes	12				
<b>Total</b>	<b>293</b>				

Traduction française à partir de <http://www.coriolisresearch.com>

## Performances d'Aldi par pays et magasin



Source : Planet Retail/ Lebensmittel Praxis