

Leroy Merlin Russie poursuit son offensive vers l'est

Avec près de vingt ouvertures par an, la filiale russe de Leroy Merlin est la plus dynamique du groupe et l'une des plus complexes à gérer, avec un immense pays à couvrir. Mais pas de quoi freiner les ambitions, avec un accent mis sur la logistique, l'intégration de l'e-commerce et le développement dans les ex-Républiques soviétiques.

LEROY MERLIN EN RUSSIE

68

magasins

10 millions de clients par mois

3,3 Mrds € de CA environ en 2016 (4 Mrds € en 2017)

17 ouvertures en 2016

20 ouvertures prévues par an

Source: LSA

Pour suivre l'expansion de Leroy Merlin en Russie, une carte du pays et du continent asiatique est nécessaire, sinon indispensable. Installé depuis 2004 dans un territoire étendu d'ouest en est sur près de 10 000 kilomètres,

Leroy Merlin s'est d'abord développé dans la région de Moscou, qui regroupe une grande partie de la population. Depuis cette époque où la chaîne faisait ses premiers pas dans un marché extrêmement divisé, elle n'a cessé de repousser les frontières. Le nouvel horizon de Leroy Merlin en Russie s'appelle aujourd'hui Vladivostok, avec une ouverture prévue l'an prochain, à 9 300 km de la capitale.

« Nous sommes le retailer le plus à l'est du pays », sourit Vincent Gentil, le directeur général de la filiale russe, que LSA a rencontré à Moscou. *Nous ouvrons entre 15 et 20 magasins par an, c'est notre rythme depuis 2015. Nous avons un concept de 10 000 mètres carrés que l'on duplique partout. Toutes les procédures sont normées, cela nous permet d'aller vite en termes de déploiement.* » Le parc actuel s'élève à 68 magasins en Russie, mi-octobre, mais devrait atteindre 75 dès la fin décembre. En parallèle, l'enseigne développe aussi un modèle de 8 000 m² pour couvrir les villes de

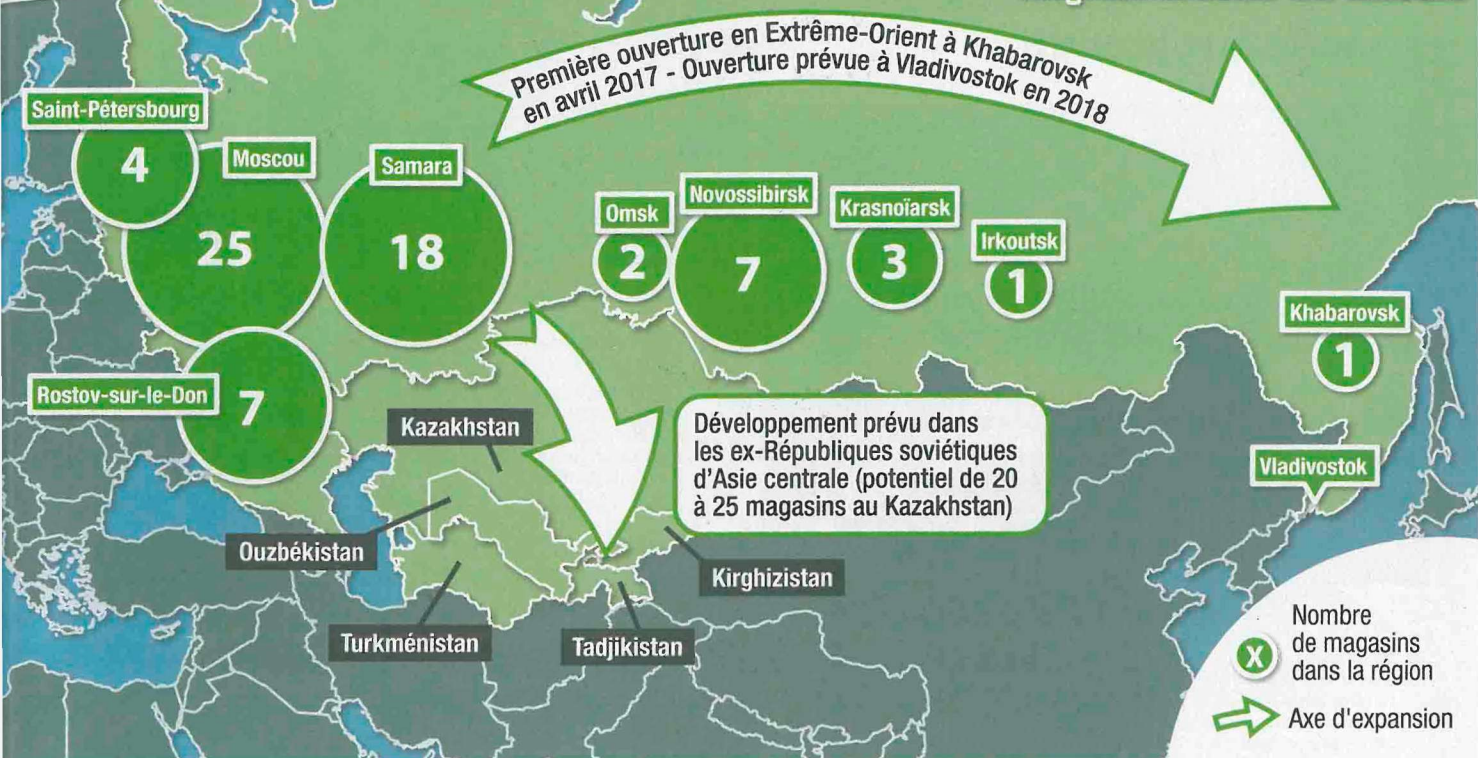
300 000 à 500 000 habitants et, selon nos informations, réfléchit à un format de 6 000 m². En avril, lors de la traditionnelle conférence internationale sur le marché du retail russe qui se tenait à Moscou, Vincent Gentil a annoncé des chiffres impressionnants, en envisageant d'investir 500 millions d'euros par an sur les cinq prochaines années pour alimenter le développement de la chaîne dans le pays. Soit 2,5 milliards d'euros au total.

Déploiement en franchise

La Biélorussie et Almaty, l'une des principales villes du Kazakhstan (un pays de 18 millions d'habitants), font aussi partie du plan de marche de Leroy Merlin. « *Le Kazakhstan, c'est un potentiel de 20 à 25 magasins d'ici à dix ans* », juge le dirigeant, qui a d'autres projets très avancés. Un exemple ? Le développement en franchise prévu bientôt dans les Républiques d'Asie centrale issues de l'ex-bloc soviétique (Ouzbékistan, Tadjikistan et autres pays en « an ») et piloté depuis la Russie, une première dans le groupe.

Pour en arriver là, Leroy Merlin, numéro un du marché, a fait son trou grâce à une stratégie de prix bas qui s'appuie aussi sur une offre large, avec son slogan *La maison de la maison*, et la disponibilité des produits. « *Ce positionnement every day low price correspond à la demande*

Implantations en Russie



actuelle. Et face aux petits acteurs traditionnels, l'enseigne s'est imposée grâce à un nom et une marque reconnus», souligne un observateur de la distribution, qui cite un autre point de succès: «En Russie, l'enseigne n'a pas le même management que dans les autres pays et que chez Adeo, sa maison mère. Le process décisionnel y est plus court, plus rapide.» De quoi réussir à grandir très vite, alors que d'autres acteurs internationaux, comme Obi ou Castorama, peinent à percer. D'autres facteurs plus «locaux» ont favorisé les affaires, comme la grande standardisation de l'habitat –héritage de l'URSS– et le fait que les appartements sont livrés nus. Tout y est à faire, y compris les cloisons intérieures. Mais compte tenu des énormes distances d'une région à l'autre et des habitudes de vie différentes, les produits

Treize ans après son arrivée en Russie, Leroy Merlin et son slogan *La maison de la maison* multiplient les ouvertures en dehors de la région de Moscou.

disponibles sont bien sûr adaptés à la clientèle. Dans le sud du Kazakhstan, les clients sont friands de produits clinquants et dorés, ce qui n'est pas le cas dans la région de Moscou, par exemple.

Consommateurs très bricoleurs

Dernier élément clé qui dope les ventes: beaucoup de Russes possèdent une datcha, une résidence secondaire où ils partent le week-end. Un mouvement qui se ressent dès le jeudi dans les magasins, où le client vient chercher de quoi aménager ou bichonner son deuxième chez lui. Le consommateur russe est avide de bricolage et achète en moyenne deux fois plus d'articles qu'en France (12 contre 6 lors d'une visite). Le choix y est, certes, deux fois moindre (30 000 références), mais tout est disponible immédiatement.

Ce qui donne, au total, pour l'enseigne, un chiffre d'affaires attendu d'environ 4 milliards d'euros cette année, en fonction du cours du rouble. De quoi se rapprocher de plus en plus du poids économique de la France, où Leroy Merlin a enregistré des ventes de 6,2 milliards d'euros avec... le double de magasins et de références. C'est dire les performances au mètre carré et à l'article générées par la filiale russe. À ce rythme, l'élève devrait dépasser le maître d'ici à trois ou quatre ans, si la croissance se poursuit et

« Ma priorité, c'est l'expansion. Toutes les procédures de construction de magasins sont normées, cela permet d'aller très vite. Nous avons fait notre trou par rapport à la concurrence, avec près de 70 points de vente aujourd'hui contre 25 pour le deuxième acteur du marché. »

Vincent Gentil, directeur général de Leroy Merlin Russie

L'événement

Un modèle de magasin facile à reproduire



PHOTOS MORGAN LECLERC

FAÇADE

Sous le logo, l'accroche de Leroy Merlin martèle « des prix bas tous les jours », pour rappeler le positionnement discount de la chaîne. Gigantisme du pays oblige, aucune publicité n'est faite par prospectus. Tout se passe en points de vente et sur les réseaux sociaux.



TOUT SOUS LE MÊME TOIT... PAR NÉCESSITÉ CLIMATIQUE

Compte tenu de la rudesse des hivers, avec un thermomètre qui peut dépasser les -20 ou -30°C, la cour à matériaux n'est pas en plein air. Elle est partie intégrante du magasin.



GRAND FORMAT

Le concept de 10 000 m² est LE modèle que Leroy Merlin déploie massivement dans le pays, avec des procédures standards appliquées partout. « Nous avons réussi à ouvrir un magasin en quelques mois seulement, avec une construction réalisée entre juin et décembre », indique Christophe Roux, membre du comité de direction.

SURFACE TRÈS RENTABLE

L'enseigne propose les mêmes marques propres que dans les autres pays. Mais le nombre global d'articles vendus est beaucoup plus élevé qu'en France, malgré un parc presque deux fois plus petit.



■■■■■ si l'environnement économique reste stable. Ce qui n'est pas garanti et explique la volonté du distributeur de s'approvisionner de plus en plus sur le marché local, pour éviter les effets de change dévastateurs.

Des délais de transports longs

Lors de la dernière crise, en 2013-2014, la parité rouble-dollar est passée de 50 à 100, plombant les achats hors des frontières. Environ la moitié du sourcing de Leroy Merlin s'effectue en Russie, avec un objectif de 75 % dans les années à venir. « Les crises nous ont appris à savoir nous remettre en cause », note Christophe Roux, membre du comité de direction et directeur régional. En arpentant les allées d'un magasin de la ceinture moscovite, il évoque les développements futurs, avec des points de vente plus digitalisés qui feront leur apparition dans six mois. En ligne de mire, la mise en place d'une marketplace dédiée au bricolage, en complément de l'e-commerce balbutiant. Ce sujet s'imbrique d'ailleurs dans les projets liés à la logistique, un volet essentiel vu l'expansion de

l'entreprise dans un pays très hétérogène. « La Russie, c'est 31 fois la superficie de la France avec une densité routière 50 fois moindre, résume Éric Poulet. C'est aussi quinze villes à plus de 1 million d'habitants et le désert ou presque entre chacune d'entre elles. » Le directeur de la supply chain dans le pays brosse un tableau complexe de son activité : « L'état des routes est aléatoire, avec un climat rude et un parc de prestataires pour le transport très morcelé. Nous travaillons avec 42 entreprises, soit 80 000 camions utilisés sur un an. Pour la Sibérie, nous utilisons le train à 80 %, voire à 100 % pour l'est lointain. Il faut compter seize jours rien que pour le transport. À ce délai se rajoutent le temps de commande du magasin et la livraison des fournisseurs. » Obtenir sa référence de peinture pour le week-end suivant est donc compliqué et avoir du stock coûte cher. L'enseigne possède quatre plates-formes à ce jour (deux dans la région de Moscou, une à Samara et une à Novossibirsk) et l'objectif est d'améliorer le maillage, avec trois ouvertures programmées, à Saint-Petersbourg, Rostov et Vladivostok.



DES CATÉGORIES DE PRODUITS DIFFÉRENTES

Le décalage entre la Russie et l'Europe de l'Ouest se réduit, mais il se ressent encore en termes d'articles proposés. Le papier peint est ainsi une catégorie très demandée et occupe énormément de place. Tout comme la décoration et la cuisine.



LE CONCEPT

Le parcours client est imposé et fait le tour du magasin par une grande allée centrale, pour éviter les zones froides. Dans la dernière version d'agencement, le visuel du prix a été renforcé, et la hauteur des meubles baissée.



L'enseigne a ouvert, en octobre 2016, un entrepôt de 100 000 m² au sud de Moscou.

© LEROY MERLIN

Une supply chain musclée pour l'omnicanalité

Leroy Merlin a dû investir dès le début dans sa supply chain et maintient ses investissements pour accompagner sa croissance. Pour **Éric Poulet**, directeur supply chain, il faut « muer vers l'omnicanalité. Nous devons à la fois garantir l'existant tout en investissant pour anticiper l'avenir. En Russie, nous avons l'avantage par rapport aux autres filiales du groupe de ne pas avoir à gérer les historiques d'infrastructures. Nous pouvons donc aller plus vite sur le sujet et nous avons un plan ambitieux à cinq ans ».

Le distributeur a adopté les outils de Symphony Gold et de Generix Group pour installer une facturation centralisée des commandes, améliorer ses prévisions des ventes et sa gestion des commandes. Il a aussi acheté un terrain à Moscou pour la construction d'ici à trois ans d'un entrepôt automatisé afin d'accompagner la montée de l'e-commerce. « Nous traitons de 250 à 500 commandes par jour, détaille **Éric Poulet**. Les Russes utilisant énormément leur mobile, on s'attend à une forte progression de l'activité. »

À l'avenir, les magasins situés très à l'est seront réapprovisionnés depuis les fournisseurs asiatiques – majoritaires –, ce qui évitera de repasser par Moscou. Le morcellement du réseau, perçu comme un inconvénient, peut se transformer en avantage en matière d'e-commerce avec la mise en place du *ship from store* (approvisionnement via les magasins). Autrement dit, « 20 nouveaux magasins peuvent représenter 20 nouvelles plates-formes d'expédition », indique **Éric Poulet**.

La volonté de monter en gamme

Le commerce en ligne est, comme partout, en forte croissance, et les Russes sont de gros utilisateurs du mobile. Sauf qu'ici, l'épouvantail ne s'appelle pas Amazon, mais plutôt Alibaba, qui vient d'acquérir une vingtaine d'entrepôts auprès de la poste russe. Google a aussi son équivalent russe, Yandex, très fort en shopping en ligne, et Facebook est distancé par Vkontakte. Leroy Merlin n'a pas ce type de concurrents. Et, entre l'expansion, la logistique, l'e-commerce et la satisfaction des clients, le programme est bien

chargé pour les prochaines années. La liste des missions à conduire n'est pas terminée. « Aujourd'hui, nous voulons monter en gamme. Pour cela, il faut faire plus de volumes, et monter dans les troisième et quatrième quartiles, tout en restant hypercompétitifs », souligne **Vincent Gentil**. Être le moins cher du secteur n'empêche pas de tester des évolutions qualitatives, qui portent aussi sur l'expérience client, avec des ateliers de bricolage, par exemple. À Moscou, l'enseigne ouvrira bientôt un « magasin laboratoire », avec un Fablab qui ressemblera à un mélange de Tech-Shop et de Zôdio (l'enseigne de décoration d'Adeo). Entre autres nouveautés, il offrira un système de scan des achats réalisé par le client qui permettra de partir avec ses achats ou de se les faire livrer directement chez soi. Ce site accueillera aussi un mini-incubateur pour les start-up et les artisans, qui représentent un quart de la clientèle. Car Leroy Merlin se projette dans un nouveau rôle : devenir un vendeur de projets et plus uniquement de matériel. Et ce de Moscou à Vladivostok. ■

MORGAN LECLERC, AVEC CLOTILDE CHENEVOY, À MOSCOU