



HAL
open science

Perceptions des consommateurs de la sortie de Lidl du hard discount alimentaire en France

Foued Cheriet

► **To cite this version:**

Foued Cheriet. Perceptions des consommateurs de la sortie de Lidl du hard discount alimentaire en France. 2019. hal-02788619

HAL Id: hal-02788619

<https://hal.inrae.fr/hal-02788619v1>

Preprint submitted on 5 Jun 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

WORKING-PAPER – UMR MOISA

Perceptions des consommateurs de la sortie de *Lidl* du *hard discount* alimentaire en France

Cheriet, F.

WORKING PAPER MOISA 2019-1



Perceptions des consommateurs de la sortie de *Lidl* du *hard discount* alimentaire en France

Foued Cheriet

MOISA, Montpellier SupAgro, CIHEAM-IAMM, CIRAD, INRA, Univ Montpellier, Montpellier, France

Résumé

En 2012, la direction de l'enseigne *Lidl* en France annonçait un changement majeur de la stratégie du pionnier du « *low cost* » alimentaire. Un vaste plan est alors mis en place en termes d'investissement, d'organisation des magasins de communication et d'image du distributeur. Les perceptions des consommateurs de l'image de *Lidl* ont été recueillies via deux enquêtes (2011 et 2016). Nos résultats montrent un « repositionnement » perçu de l'image de *Lidl* et un gain relatif en compétitivité.

Mots-clés : hard discount, distribution, Lidl, France

Consumers Perceptions about *Lidl* exit of food hard discount in France

Abstract

In 2012, the French Lidl top management announced a major strategy change of the "low cost" food specialist. A comprehensive plan is then implemented both in terms of investment and organization of stores and in terms of communication and image change of the retailer. Based on two surveys of French consumers, we asked about consumer perceptions of the image of Food hard discounter of *Lidl*. Our results show a perceived "repositioning" *Lidl*, and a relative gain in competitiveness.

Keywords: Hard Discount, Food Retailer, Lidl, France.

JEL: L21, L22, L81

Une version différente de cet article a fait l'objet d'une communication à la 26^{ème} conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Lyon, FRA (2017-06-07 - 2017-06-09).



Introduction

L'analyse de la dynamique de l'évolution de la distribution s'est effectuée en référence à trois modèles principaux (Filser et *al.*, 2010): la théorie de la roue de la distribution (Mc Nair, 1958), la théorie de l'accordéon (Hollander, 1966) et la théorie dialectique de la distribution au détail (Brown, 1988). Il est ainsi généralement admis en marketing, une conception « mécaniste » de l'évolution des formes de distribution avec des enchaînements d'actions-réactions des acteurs et d'évolution des formes de concurrence (Bobrie, 2010). Dans notre cas précis, nous pouvons concevoir des allers-retours entre des oppositions du « degré de discount » (*hard* et *soft* par exemple), mais aussi des réactions de distributeurs classiques dans leurs offres et assortiments (MDD, rayons voire formats *discount*). Ainsi, en France, depuis une dizaine d'années le maxi discount se développe sous sa forme radicale (*hard discount*) par opposition à une forme plus douce, intégrant des produits frais et un plus grand confort d'achat (*soft discount*).

Le 24 octobre 2012, le nouveau directeur de Lidl France, annonçait devant 3000 managers des 1634 magasins de l'enseigne, un changement stratégique majeur pour le *maxi-discounteur* : *la sortie du hard discount sans pour autant devenir un super marché traditionnel et l'adoption d'une nouvelle trajectoire basée sur les meilleurs rapports qualité –prix et les meilleurs services* (direction de communication de Lidl France). Cette nouvelle « réorientation » s'est traduite dans les faits par quatre changements essentiels : une rénovation importante du parc commercial, des modifications au niveau des magasins (plus de frais et de fait sur place, une réorganisation des linéaires, fruits et légumes notamment), une plus grande présence des marques et un élargissement de l'assortiment, et enfin une nouvelle stratégie de communication (le succès de la campagne « *on est mal patron* » et le nouveau slogan : « *le vrai prix des bonnes choses* »).

Arrivée en 1988 en France (Metz/ Moselle) en transposant le modèle du *maxidiscount* allemand, Lidl introduisait alors une rupture stratégique majeure dans la distribution alimentaire française. Si la nouvelle stratégie de Lidl s'apparente à un choix assumé de sortir de l'image du leader du *low cost* alimentaire ne risque-t-elle pas d'être mal perçue par les consommateurs en termes de positionnement prix bas ? Par ailleurs, une seconde question « positive » découle de cette première interrogation : comment les consommateurs français perçoivent-ils les efforts de l'enseigne pour devenir plus « soft » ? Dans ce travail, il s'agira de s'interroger sur les perceptions des consommateurs par rapport aux changements introduits par l'enseigne et à son image de leader du *low cost* alimentaire avant et après son plan de sortie du *hard discount*. Notre analyse du positionnement de Lidl, s'inscrit donc pleinement dans cette approche d'analyse dynamique de l'évolution de la distribution alimentaire, en l'enrichissant des analyses marketing de l'image prix des enseignes de distribution (Couteille-Brillet, Rivière 2013).

Dans ce travail, nous aborderons d'abord les notions de *discount* et *low cost* dans la distribution, et celle de la perception de l'image du distributeur par les consommateurs. Ensuite, nous présenterons les résultats de deux enquêtes menées auprès des consommateurs français en 2011 et 2016, afin d'identifier les évolutions par rapport aux changements introduits par l'enseigne Lidl. Enfin, nous discuterons nos résultats à la lumière de certains travaux empiriques ayant porté sur l'image des distributeurs afin de dégager quelques enseignements et des pistes pour les recherches futures.

1. Sortie du Hard Discount, repositionnement et image perçue des distributeurs

1.1. *Low Cost*, rupture et distribution

Quel est le point commun entre la *Logan* de *Dacia*, les billets d'avion d'*Easy Jet*, un billet *IDTGV*, les nuits d'hôtel *Formule 1*, les vêtements *H&M*, les meubles d'*IKEA*, les fleurs de l'enseigne *Happy*, la location de *Ucar*, l'offre des magasins de jardinage *Garden Price*, ou les produits de *Lidl* et de *Leader Price* ? Le *low cost*, un autre business model. Avec pour objectifs une réduction relative des coûts et/ou une augmentation de la valeur créée, deux grands principes caractérisent le modèle *low cost* : une simplification de l'offre et une accélération de la rotation de l'actif (capital et travail). Ainsi, « *Le principe du low cost réside dans la proposition d'offres dénuées de sophistication à des prix durablement avantageux grâce à une réduction significative du coût de revient* » (Coutelle-Brillet, Rivière, 2014, p 68). Ainsi, le *low cost* désigne davantage une catégorie d'offre qu'un segment de clients (Combe, 2011).

Dans sa recherche concernant les caractéristiques du modèle *low cost*, Zilberberg (2012) dénonçait une terminologie ambiguë, souvent traduite par (seulement) les prix bas. Les recherches concernant la caractérisation du modèle *Low cost* ont été nombreuses ses dernières années et ont mobilisé différents cadre d'analyses. Par exemple, en étudiant le cas de *Transavia* au sein d'*Air France*, Gagne (2013) avait mobilisé le concept d'identité organisationnelle (similitude et spécificité) comme facteur d'adoption d'une innovation de *Business Model*.

Dans le paysage de la grande distribution, l'avènement du *hard discount* est souvent assimilé à une innovation stratégique majeure et une rupture dans les stratégies en cours. Dans leur analyse des dynamiques des canaux de distribution, Fisler et Paché (2008) notaient que « *la dernière innovation majeure dans le secteur de la distribution à l'échelle mondiale a été l'expansion du hard discount, d'abord sur les marchés alimentaires, puis non alimentaires* » (p. 111). Les auteurs précisent même que les prochaines innovations de cette ampleur ne devraient plus concerner l'aval et les points de vente, mais davantage l'amont à travers l'internationalisation des réseaux internationaux d'approvisionnement (*global sourcing*) exacerbée par la concentration de l'aval, la recherche de productivité et le développement de l'intermédiation logistique.

Si l'avènement des modèles *low cost* et du *hard discount* pour la distribution peut être assimilé à une rupture et à une innovation de *Business Model*, qu'en est-il des changements opérés par certains opérateurs emblématiques de ce modèle (les *maxidiscounters*) vers des configurations plus classiques, et comment peut-on qualifier les adoptions de certaines caractéristiques de ce modèle par des opérateurs classiques ? Ces deux mouvements parallèles suggèrent ils une recherche d'un modèle d'équilibre intermédiaire ? Les réponses à ces questions devraient distinguer les perspectives du *low cost* selon les modèles où internet joue un rôle important d'interface (transport aérien, services bancaires et assurance) et les autres (*hard discount* alimentaire notamment). Zilberberg (2012) prévoit une évolution du *low cost* classique vers du *low opportunity cost* : une stratégie hybride de différenciation positive tout en dominant par les coûts : offre dissociée, exploitation intensive des actifs, volumes importants, revenus auxiliaires et recherche des opportunités de générer du chiffre d'affaires additionnel.

1.2. Spécificités du *hard discount* et réactions compétitives des acteurs classiques

Le *hard discount* désigne le modèle *low cost* de la distribution, alors que le terme générique *low cost* s'applique davantage aux services et à l'industrie. Même si les leviers de réduction des coûts diffèrent, en simplifiant à l'extrême, les deux termes désignent une réalité proche : une offre simplifiée à prix bas (Combe 2011 cité par Coutelle-Brillet, Rivière 2014). Dans leur ouvrage consacré au business model du *low cost*, Santi et Ngyuen (2009) précisent les contours d'un modèle « perturbateur, original et économiquement performant » : limitation de l'offre (*hard discount* alimentaire avec 1000 références contre 5 à 8 milles pour les hypermarchés classiques), simplification de l'assise matérielle et duplication d'actifs délibérément uniforme, une architecture de valeur originale autorisant une réduction radicale des coûts et une maximisation de la valeur créée *via* une reconfiguration de la chaîne traduisant un arbitrage entre une réduction maximale des coûts et une dégradation modérée de la valeur offerte.

À cela s'ajoutent d'autres éléments tout aussi importants relevant notamment de l'optimisation de l'outil commercial et de la rotation de l'actif (y compris la main d'œuvre) : une externalisation de certaines activités périphériques et non maîtrisés et l'innovation dans le cœur de métiers (exemple de l'utilisation des cartons présentoirs pour le *hard discount* alimentaire), une réflexion sur les couples coûts – valeur proposée et non sur la réduction systématique des coûts (Exemple de la décoration dans les supermarchés : des surcoûts dont la valeur n'est pas perçue par le consommateur). Cela aboutit à une offre constituée uniquement d'attributs de valeur nécessaires (épuration perceptible dans les magasins de *hard discount* alimentaire). Enfin, des avantages en termes de coûts découlant d'une optimisation des effets « volume » pour mieux amortir les coûts fixes (investissement de capacité réduits, outils optimisés, etc.) ; une rotation maximale de l'actif économique avec des investissements d'entrée réduits par les choix de l'offre (limitation, épuration, externalisation et optimisation-rotation) ; une recherche continue de l'augmentation de la productivité des salariés.

Dans une conception dynamique et « mécaniste » de l'évolution de la distribution (Filser et *al.*, 2012, p 44), les réactions des enseignes classiques ont été de plusieurs ordres (Berman 2015) : tentatives d'influencer la réglementation commerciale, réaction stratégique et reconfiguration, regroupements des achats, stratégies des marques, etc. Le paysage *hard discount* alimentaire en France a lui-même fortement évolué depuis une vingtaine d'années *via* des cessions-rachat en série (Bisorup, 2015, p 8) : par exemple *Dia* est passée de *Promodes* à *Aldi* avant d'être reprise par Carrefour, cédée et puis rachetée entre 2013 et 2014. De même, la prise de contrôle de *Leader Price* par Casino en 1998 en le rachetant au groupe Baud. En 2013, Casino rachète également certains magasins *Norma* implantés dans le sud de la France. Enfin, il faudrait noter que les grands groupes de distribution en France ont quasiment tous des formats de distribution *discount* (*hard ou soft*). Concernant les réactions par les stratégies de marques et de prix des enseignes classiques, certains auteurs ont relevé l'inefficacité des options stratégiques consistant à découpler le prix des marques enseignes et celui des marques nationales de références. L'image prix est d'autant plus brouillée par l'introduction de différentes catégories de prix (premiers prix, premiers prix internationaux, marques de distributeurs, etc.) et de programmes de fidélisation de plus en plus fréquents (Kapferer, 2004).

1.3. Image perçue par les consommateurs et valorisation de l'offre *low cost*

Kapferer (2004) distingue trois étapes dans l'acte achat en *hard discount* : l'acheteur y vient par nécessité sans enthousiasme, s'ensuit une rationalisation et l'essai d'autres produits avec une suspicion accrue vis-à-vis de la GD classique, et enfin, il y a une intégration du concept et sa diffusion-recommandation auprès d'autres consommateurs. L'image réductrice d'un achat motivé par les contraintes financières ou uniquement par des prix bas est remise en cause par de très nombreuses recherches. Selon Coutelle-Brillet et Rivière (2013) : « *La valeur perçue des hard discounters par les consommateurs comprend des sources de valeurs autres que monétaires* » (p 148) : expérientielle, émotionnelle et éthique. Elles dépendent fortement du degré d'implication dans l'acte d'achat, de fréquentation de l'enseigne et de sensibilité aux prix bas des consommateurs. Relevant davantage du marketing, les recherches qui se sont intéressées à l'image prix des enseignes de distribution en général (Ho et al., 2011 et Lourenço et al., 2015) et celles des *discounters* en particulier (Zielke, 2014, Coutelle-Brillet, Rivière, 2014) confirment la multidimensionnalité de l'image d'une enseigne et de ses prix.

D'autres recherches ont également porté sur les réactions des consommateurs (en termes de satisfaction, fidélité, réachat, etc) à des signaux « prix » émis par les enseignes (Diallo et al., 2013, Grewal et al., 2014). Sur le plan empirique, l'observatoire Cetelem (2010), (cité par Coutelle-Brillet, Rivière 2014) a mené une étude auprès de 3600 consommateurs dans 6 pays européens sur l'image du *low cost* et des enseignes *hard discount* : les résultats confirment une image claire et positive : des produits sans superflu, répondants à des besoins essentiels, produits classiques mais moins chers grâce à des services réduits associés à la vente, un choix malin de consommation intelligente, le *low cost* est un choix délibéré et non uniquement une consommation sous contraintes financières.

Pour l'image prix, Coutelle-Brillet et Rivière (2013) suggèrent de distinguer les conceptions unidimensionnelle (prix agrégé, mesure par ticket de caisse, etc.) des conceptions multidimensionnelles (autres attributs : contrôle budget, bonnes affaires, prix justes, sur, durable, transparent, etc.). A travers une enquête menée auprès de 196 consommateurs, les auteurs démontrent que globalement les enseignes (*hard et soft*) de *discount* jouissent d'un positionnement clair et bien perçu des consommateurs. Ce dernier ne se résume pas au prix le plus bas mais renseigne sur une conception plus complexe : *les prix les plus bas, la maîtrise du budget et la proposition d'un bon rapport qualité-prix (idée de « bonnes affaires »)*. Selon ces auteurs, cette valeur perçue de l'enseigne dépend de facteurs propres aux consommateurs (sensibilité au prix, implication et degré de fréquentation) et aux actions et messages de l'enseigne.

Ce glissement clair d'un positionnement « prix bas » dans l'absolu vers « le meilleur rapport relatif prix- qualité » a été intégré par de nombreuses enseignes de *hard discount* et d'autres entreprises. L'exemple de la publicité de la GMF en 2006 illustre cette conception de la valorisation de l'image prix-qualité vis-à-vis des concurrents : « *C'est mieux quand c'est moins cher, ...surtout quand c'est mieux* » (cité par Zilberberg, 2012). Le nouveau slogan de *Lidl* s'inscrit dans la même optique : « *le vrai prix des bonnes choses* ». En élargissant la notion d'image prix des enseignes au concept de

valeur perçue¹ (la valorisation par les consommateurs d'une offre simplifiée à prix bas), Coutelle-Brillet et Rivière (2014) abordent les valeurs monétaires et non monétaires perçues ainsi que les sacrifices non monétaires. Ils agrègent ainsi la valeur expérientielle, d'efficience et émotionnelle pour dégager le bénéfice perçu la valeur perçue globale serait constituait des bénéfices perçus (émotionnels, fonctionnels, éthiques et sociaux) et sacrifices perçus (monétaires et non monétaires) et dépendrait des caractéristiques individuelles, nature des produits, caractéristiques de l'entreprise et spécificité du contexte d'achat.

Encadré 1 : Principales sources des données secondaires

Notre analyse du plan de la « sortie » de *Lidl* du *hard discount* alimentaire s'est basée sur une analyse de données secondaires issues de sources multiples. Nous avons veillé à recouper les informations recueillies en exploitant à la fois les données internes et externes. Concernant les données internes, nous avons mené une analyse sur la période de 2007 à 2015 des rapports et des données factuelles des sites de Lidl France, Lidl Allemagne et leur groupe d'appartenance *Schwartz Group*, (*Lidl GmbH & Co. KG*, *ALDI GmbH & Co. KG Essen*, *Schwarz Beteiligungs GmbH - Schwarz Group- GmbH*).

Quant aux données externes, elles sont issues essentiellement des panels Kantar (*Kantar World Panel*), et des publications de *Planet Retail*, des rapports Deloitte sur la GD dans le monde, et certaines données publiées par le bureau Xerfi. Nous avons également mobilisé certaines sources « macroéconomiques » pour rendre compte du contexte global : Analyse des rapports INSEE et CREDOC (2012 à 2015) concernant la distribution en France et en Europe. Enfin, ces deux sources principales d'information, ont été complétées par une exploitation de la presse spécialisée : LSA (par exemple N°2338 sur la GD en France, et N°2390 avec des Interviews des dirigeants de *Lidl* France), *Linéaires* et *Point de Vente* ; et de la presse généraliste (*Les Echos*, *l'Expansion* et *La Tribune*). Une attention particulière a été portée à l'analyse des classements enseignes de distribution alimentaire publiés par *Harris Interactive*, *Q&A research Consultancy*, etc.

2. Sortie de Lidl du Hard discount et perceptions des consommateurs

2.1. Pourquoi et comment *Lidl* sort du *hard discount* alimentaire ?

En 1932, Monoprix a ouvert son premier magasin à Rouen avec un concept proche du *discount* alimentaire actuel (prix unique, référencement réduit, etc.). Deux ans plutôt, *Lidl* était créé en Allemagne, sur un modèle *maxi-discount* « rigoriste » : référencement unique (un besoin, un produit), pas de marque nationale, services minimalistes (au début de son arrivée en France, pas de paiement par carte bancaire à cause des commissions bancaires), décoration minimale, nombre de salariés réduits et polyvalence. Après un

¹ Le titre de l'article de Coutelle-Brillet, Rivière (2014) est évocateur : « *et si moins signifiait mieux : la valeur perçue d'une offre low cost* »

développement rapide après la seconde guerre mondiale, le Groupe *Schwartz* (propriétaire de *Lidl* et *Kaufland*) est en 2015, le 4^{ème} distributeur mondial et 1^{er} européen. Avec 7839 magasins (dont la moitié en Allemagne) le groupe est actuellement présent dans 26 pays européens. Son chiffre d'affaires a atteint 79,3 milliards euros CA (59 milliards d'euros pour *Lidl* 20,3 milliards d'euros *Kaufland*). Malgré un contexte de crise, le groupe enregistre des taux de croissance importants pour ces deux enseignes : +9% et +2,8% respectivement entre 2014-2015. (LSA-2015).

Arrivée en France en 1988 (1^{er} magasin à Metz), l'enseigne disposait en 2015 de 1500 magasins. Il est le 7^{ème} distributeur, avec près de 5% de part de marché. *Lidl* réalise en France 8,5 milliards d'euros de CA HT (2014), emploie 20 000 salariés et commercialise 1621 références. *Lidl* a entamé une première transformation dès 2007 en introduisant des marques nationales et des produits issus du commerce équitable. En octobre 2012, la direction nationale de *Lidl* annonce un vaste plan de « sortie du *hard discount* ». Selon le directeur France, ce plan assumé s'articule autour de quatre orientations principales : transformer, rénover et agrandir le parc des 1500 magasins en France ; monter en gamme et image de marque ; toucher un segment plus large de consommateurs (classes moyennes-aisées) ; devenir un « supermarché de proximité à assortiment sélectionné ». (LSA, 2015).

Le plan de *Lidl* vise à atteindre une part de marché de 8% en 2020. Il passe en premier lieu par une réorganisation du parc existant pour atteindre 1800 magasins avec une taille moyenne de 1300 m² en 2018 (contre 880 en 2015 et 760m² en 2012). A terme, *Lidl* souhaiterait disposer de 800 magasins de 1400m² (format standard), de 200 à 300 magasins de 1700m² (grands centres urbains), 700 à 800 magasins de 900 m² (format *City*). Cela passe également par la rénovation et l'agrandissement des 25 entrepôts pour assurer les livraisons quotidiennes. En termes de résultats, ce premier volet a donné lieu à : 130 fermetures de magasins entre 2012 et 2015 (1634 magasins en 2012). Depuis 2012, la croissance moyenne du chiffre d'affaires de *Lidl* France est de 10% à parc constant. Ce premier volet traduit aussi un enjeu de proximité pour *Lidl* en France : en 2015, les deux tiers des français pouvaient trouver un magasin *Lidl* à moins de 5 km et 18% à moins d'un km. Des disparités régionales sont néanmoins à relever (présence relative plus faible en région parisienne et en Bretagne).

Le second volet du plan répond à des enjeux de choix, de disponibilité des produits de marques nationales tout en assurant un meilleur rapport qualité-prix. L'image d'un distributeur intégré dans le paysage industriel national était également recherchée. Concrètement, *Lidl* a renforcé la présence des marques nationales mais aussi celle de ses propres marques. Entre 2007 et 2013, il y a eu une forte augmentation du nombre de références : de 900 à 1300 (10 fois moins qu'un hypermarché classique). Le rapport entre marques propres *Lidl* et marques nationales est de 90/10 pour les 1621 références. Selon la direction commerciale de *Lidl*, de 70 à 75% des produits sont fabriqués en France. Les magasins distribuent 110 produits « Saveurs de Nos Régions » et 50 marques propres thématiques (*De Luxe, Floralys, Milbona-Envia, Freeway, St Alby, Cien*, etc.) avec 600 fournisseurs français et 400 internationaux.

Le troisième volet concerne la montée en gamme : *Lidl* a procédé dans ce sens à des réorganisations des magasins et de certains linéaires : fruits et légumes notamment,

introduction du Bio et de produits régionaux (saveurs de nos régions), gamme gastronomes « *Italiamo* », pain cuit sur place. Les magasins des grands centres urbains, plus grands, auraient une allée supplémentaire avec le rayon central fruits et légumes. Un rayon fleurs est introduit à l'entrée et le passage aux caisses réorganisé. Un poste « référent fraîcheur » est même créé (tournant entre les salariés avec une priorité donnée aux rayons fruits et légumes, fleurs et pain). Cette montée en gamme passe également par une meilleure sélection des fournisseurs et liens inter-filiales européennes renforcés: massification des achats (vins en France), regroupements par catégorie de produits (Boissons et conserves), opérations croisées (semaine de l'Italie en France) pour générer les flux : 15 à 20% des produits *Lidl* sont communs à toute l'Europe.

Le dernier volet du plan de *Lidl* se rapportait au changement de son image de distributeur de produit *low cost*. Les enjeux étaient multiples : choix, disponibilité et qualité des produits, distribution de produits français, rapports qualité-prix des produits, amélioration du service en magasins, etc. La direction de *Lidl* France qui a d'ailleurs déménagé son siège de Strasbourg à Rungis, a entamé dans ce sens plusieurs actions de communication. D'abord, un changement du code couleur de l'enseigne : « bleu blanc rouge/jaune » à côté du logo pour signaler le caractère « made in France » et l'occupation d'un Stand *Lidl* au Salon de l'Agriculture en 2015 avec un message simple : 75% de fournisseurs de *Lidl* France sont français. Dès le 5 octobre 2014, la signature de l'enseigne a également été modifiée passant de « *L'idéal c'est Lidl* » à « *Le vrai prix des bonnes choses* ». Ce n'est plus le prix bas qui est évoqué, mais la qualité du produit, le rapport qualité-prix et la transparence par rapport aux concurrents.

En termes de communication, il faut relever qu'entre 2013 et 2014, le budget publicitaire de *Lidl* France a augmenté de 163% passant de 38,1 millions à 100 millions d'euros bruts (20,7 millions rien que pour les campagnes TV et 79,6 pour la radio et la presse) (Kantar World Panel, 2015). Les premières campagnes publicitaires TV sont lancées en mai 2014. Les efforts s'accroissent avec la campagne « *on est mal patron !* » lancée à la télé sur les grandes chaînes nationale le 1^{er} mars 2015. La campagne confiée à l'agence *Novembre Communication* est menée sur le ton de l'humour et décline une saga de l'employé des concurrents : « *on est mal patron ...on est très mal!* ». Le succès est important : 3^{ème} place « *coup de cœur* » de l'institut *Via Voice* pour une publicité TV). En 2015, *Lidl* est le 1^{er} distributeur annonceur TV alors qu'il est 7^{ème} en part de marché (LSA, 2015).

Ce plan de changement d'image et de montée en gamme en termes de qualité passe également par trois derniers volets : les contrôles qualité renforcés (le service qui n'existait pas en 2007, emploie actuellement 30 personnes), des actions nombreuses en faveur du développement durable (recyclage, produits dédiés à l'anti-gaspillage, gain en énergie, etc.) et la gestion des ressources humaines. Sur ce dernier volet, *Lidl* veut changer une image d'enseigne aux conditions de travail souvent dénoncées¹ : forte pressions sur les 12-15 salariés par magasin(en moyenne en 2012 avec objectif de passer à 20-25 salariés en 2020), soit deux fois moins qu'une enseigne classique, forte polyvalence des

¹ Voir le rapport du syndicat allemand Ver.di en 2004 – *le livre noir du hard discount* ou encore l'ouvrage de Fay et Reynaud (2009), *No Low cost*. Ed du Moment, Paris. Voir enfin le documentaire de Brunnquell F. (2012), *Nos vies discount*, 52mn, AMIP Multimedia, diffusé sur France 2, le 29 janvier 2013 ou encore *Cash Investigation* de Elise Lucet, Travail ton monde impitoyable, France 2, 26 septembre 2017, 135 mn.

salariés, pressions à la productivité (voire harcèlement moral), temps partiel imposé, faible représentation syndicale, etc. *Lidl* prévoit un recrutement 3000 personnes en 2015 et un plan de formation au niveau européen.

Encadré 2 : Eléments méthodologiques : deux enquêtes (2011 et 2016)

Le recueil des données concernant la perception des consommateurs de l'enseigne *Lidl* et de l'image « Discount » du distributeur s'est effectué en deux étapes distinctes. Une première enquête a été menée en novembre 2011. Un questionnaire a été administré par internet (mail et réseaux sociaux). Il a permis de recueillir les avis de 375 français. Une seconde phase a été menée en février 2016. Cette seconde enquête, par questionnaire administré également sur internet (mail et réseaux sociaux) a permis de recueillir 356 réponses.

Afin d'assurer une fiabilité des comparaisons, nous avons réutilisé intégralement le premier questionnaire pour la seconde enquête. Il a été complété par deux rubriques portant sur la comparaison des enseignes et sur la perception « hard discount » du distributeur par les consommateurs interrogés. Le premier questionnaire comportait 24 questions organisées en 4 rubriques. Le second était constitué de 6 rubriques totalisant 32 questions. Nous avons enfin veillé à utiliser des échelles comparables pour les deux questionnaires) et des échelles proches pour les deux thèmes supplémentaires.

2.2. Quelles évolutions des perceptions des consommateurs de l'image de *Lidl* ?

Est-ce que *Lidl* est encore une enseigne de *hard discount* alimentaire pour les consommateurs français ? C'est à cette question que s'est attelée à répondre notre analyse empirique par la comparaison des résultats de deux enquêtes. Nous avons ainsi évalué les perceptions des consommateurs avant et après le plan de sortie du *hard discount*. Cette comparaison s'est intéressée à l'image de *discount* alimentaire de *Lidl*, à la qualité des produits distribués avec des évaluations détaillées selon le type de produit F&L, viandes/poisson, épicerie, vin ; leur disponibilité, la présence marques nationales ; la satisfaction des marques de *Lidl*, l'organisation des magasins, la communication de *Lidl*, les opérations promotionnelles de *Lidl* et enfin, le rapport qualité-prix des produits distribués. Ensuite, nous avons comparé les perceptions des clients *Lidl* par rapport à celles des non clients et ce pour les deux années de référence.

Enfin, nous nous avons comparé certains attributs de l'image perçue de *Lidl* Vs autres enseignes *Discount* (*Dia*, *Leader Price*, *Norma*, *Aldi*) ou de distributeurs traditionnels (*Casino*, *Leclerc*). Les principaux résultats sont consignés dans les cinq tableaux suivants. Les caractéristiques des deux échantillons des enquêtes de 2011 et 2016 présentent globalement une structure comparable (Age, % femme, lieu de résidence, fréquentation de la grande distribution, structure familiale), avec quelques évolutions concernant la fréquentation d'un magasin *Lidl*: 5% supplémentaires en 5 ans de fréquentation au moins une fois durant les 6 mois ayant précédé l'enquête. Ce ratio s'établit à un cinquième des enquêtés.

Tableau 1. : Caractéristiques des échantillons 2011 et 2016 (*)

	Echantillon 2011 (375 réponses)	Echantillon 2016 (356 réponses)
Age moyen répondant (années)	35,7	39,1
% femmes	56,4	63,7
% urbain (lieu résidence)	78,1	82,5
% Fréquentation GD (au moins 1 fois par mois/ formats-enseignes confondus)	96,2	94,5
% familles avec 2 enfants et plus	58,7	62,4
% Fréquentation (au moins une fois/6 derniers mois) d'un magasin <i>Lidl</i>	16,5	21,4

(*) Nous avons testé les différences des moyennes des deux échantillons pour les items de caractérisation. Aucune différence statistique significative n'a pu être observée.

Tableau 2. : Evolution de l'image perçue de *Lidl* et satisfactions

Items (échelle 1-5)- Moyenne	2011 N= 375	2016 N= 356
Qualité des produits distribués par <i>Lidl</i>		
- Viandes et poissons	2,1	2,9
- Epicerie	3,6	3,8
- Vin	2,8	3,6
- Fruits et légumes	2,6	3,2
- Global	2,9	3,5
Disponibilité des produits	2,8	3,4
Organisation des magasins <i>Lidl</i>	2,1	3,2
Communication de l'enseigne <i>Lidl</i>	2,4	3,6
Rayons et opérations spécifiques (bio, ethnique,)	1,8	2,9
Opérations de promotion ponctuelle	2,3	3,6
Présence des marques nationales	1,5	3,2
Satisfaction des marques de <i>Lidl</i>	2,4	3,3
Prix bas/ concurrents	3,8	3,1
Rapport qualité /prix	2,7	3,6
Perception <i>Lidl hard discount Alimentaire</i> (*)	nd	2,7
Satisfaction globale de l'enseigne <i>Lidl</i>	2,6	3,5

(*) Echelle 1 à 5 : Pas du tout d'accord à Totalemt d'accord.

Concernant les perceptions de l'image de *Lidl* et de leurs évolutions, nos premiers résultats consignés dans le tableau ci-dessous, permettent de faire plusieurs constats : d'abord, des évolutions positives importantes pour la quasi-totalité des items. En termes de qualité des produits distribués, les gains sont de 0,6/5. Idem pour la disponibilité. Dans le détail, hormis la viande et poissons, les évaluations présentent de fortes progressions et dépassent les 3/5. L'organisation des magasins et linéaires ainsi que les opérations spécifiques en rayons enregistrent des évolutions très positives (gain de 1,1/5). L'évolution la plus forte concerne la présence de marques nationales (+1,7/5).

Enfin, s'ajoutent la satisfaction des marques *Lidl* (+1,1), la communication de l'enseigne (+1,2) donnant lieu à une forte évolution de la satisfaction globale de l'enseigne (+0,9). Le second constat important qu'on peut tirer du tableau précédent concerne les évolutions des évaluations des deux items concernant le prix : alors que le « prix bas par rapport aux concurrents » est le seul à enregistrer une baisse (même s'il reste à un niveau élevé de 3,1/5), celui du rapport qualité- prix évolue positivement entre 2011 et 2016 (+0,9/5). Au-delà des interprétations intrinsèques, cela conforte la conception multidimensionnelle de l'image prix. (Coutelle- Brillet et Rivière, 2014).

Tableau 3. : Perceptions des points forts et faibles de *Lidl* (alimentaire) (*)

Items choisis et classés par ordre décroissant d'importance et pourcentage cumulatif (**)	2011 (n=62)	2016 (n= 76)
Points forts		
Prix bas/ concurrents	1 ^{er} (67%)	4 ^{ème} (25%)
Rapport qualité/ prix	4 ^{ème} (24%)	1 ^{er} (46%)
Forte diversité de l'offre de produits	5 ^{ème} (16%)	2 nd (38%)
Fraicheur produits (F&L, pain sur place,..)	6 ^{ème} (11%)	3 ^{ème} (32%)
Points faibles		
Absence grandes marques	1 ^{er} (72%)	3 ^{ème} (24%)
Faible diversité de l'offre de produits	2 nd (41%)	4 ^{ème} (15%)
Ruptures fréquentes /disponibilité produits	5 ^{ème} (26%)	1 ^{er} (62%)
Faible qualité des produits	4 ^{ème} (24%)	2 nd (28%)

(*) Echantillons de personnes avec fréquentation d'un *Lidl* au moins une fois/ derniers 6 mois

(**) Réponses cumulatives. Choix sur une liste de 12 items positifs et 12 items négatifs

2.3. Perceptions des clients *Lidl* versus autres consommateurs et comparaison de l'image de *Lidl* avec celles des autres distributeurs

Le troisième constat concerne les points forts et faibles de l'enseigne et leurs évolutions entre les deux dates (*cf* tableau 3 *supra*). En 2016, les avantages de l'enseigne se situent dans un ordre décroissant d'importance d'abord en termes de « rapport qualité-prix », de choix dans l'offre de produits, de fraîcheur des produits et enfin de « prix bas ». Ce dernier item était classé premier cinq ans auparavant, alors que la diversité et la fraîcheur n'apparaissent qu'en 5^{ème} et 6^{ème} positions.

Nos résultats montrent ainsi une évolution des perceptions des clients dans ce sens. L'analyse des pourcentages des attributs classés montrent également une seconde évolution importante à notre sens : alors que les « premiers » points forts obtenaient des pourcentages de réponses cumulées élevées (67% pour le prix bas en 2011), ils sont beaucoup plus nuancés en 2016 (46% pour le rapport qualité prix). On pourrait interpréter cela comme un signe de dilution des attributs forts de l'image de *Lidl*, avec une perception plus diffuse des atouts de l'enseigne par les consommateurs français.

Tableau 4. : Perceptions des caractéristiques de *Lidl* (produits alimentaires)

Items cités par les répondants avec pourcentages cumulatifs	2011		2016	
	(n=62)	m=313	(n= 76)	m= 280
Points forts				
Prix bas/ concurrents	(67%)	72%	(25%)	64%
Rapport qualité/ prix	(24%)	11%	(46%)	31%
Forte diversité de l'offre de produits	(16%)	8%	(38%)	18%
Fraicheur produits (F&L, pain sur place....)	(11%)	4%	(32%)	36%
Points faibles				
Absence grandes marques	(72%)	82%	(24%)	42%
Faible diversité de l'offre de produits	(41%)	51%	(15%)	25%
Ruptures fréquentes /disponibilité produits	(26%)	40%	(62%)	38%
Faible qualité des produits	(24%)	64%	(28%)	56%

En faisant le parallèle avec la partie basse du tableau précédent concernant « les points faibles » perçus, on peut remarquer l'évolution positive de la présence de marques nationales et de la diversité de l'offre : ces deux items ne sont plus les points faibles déterminants (1^{er} et 2nd en 2011). C'est la rupture dans la disponibilité des produits qui constitue la principale faiblesse perçue. Paradoxalement, la qualité des produits, classée en 4^{ème} en 2011, passe à la 2nd place en 2016. Une première explication pourrait être un niveau plus fort des exigences suite à... une volonté de montée en gamme de l'enseigne elle-même. Un quatrième constat concerne l'évolution des perceptions comparées des échantillons de répondants qui ont déclaré avoir fréquenté les magasins Lidl (n= 62 en 2011 et n= 76 en 2016) par rapport aux répondants ayant déclaré ne pas avoir fréquenté les magasins Lidl (m=N-n : 313 en 2011 et m= N-n= 280 en 2016) (*cf* tableau 4 *supra*).

La comparaison des items les plus fréquemment cités par ceux qui fréquentent les magasins Lidl et le reste de l'échantillon en 2011, fait ressortir globalement des tendances similaires : une image d'enseigne aux prix bas, faible diversité de l'offre, absence des grandes marques. Ces deux derniers items sont encore plus perçus par le sous échantillon des personnes ne fréquentant pas les magasins Lidl. Concernant 2016, le même exercice de comparaison permet de constater un décalage plus important entre les perceptions des répondants des échantillons n (76) et m (280), notamment concernant les items « points faibles » de l'enseigne.

Ainsi, la faible qualité des produits et l'absence des grandes marques continuent à grever l'image de l'enseigne, alors que l'image des prix bas reste très présente chez ceux qui ne fréquentent pas les magasins Lidl. En comparant maintenant les items les plus cités par les deux sous échantillons de personnes ne fréquentant pas l'enseigne en 2011 (m=313) et 2016 (m= 280), force est de constater une évolution des « attributs » de Lidl : une plus forte proportion pour le rapport qualité prix, mais surtout une évolution très importante pour l'item « fraîcheur des produits ». Idem pour la diversité de

l'offre, qui ne constitue un point faible majeur « que » pour 25% des répondants en 2016 contre un non client sur deux en 2011.

Tableau 5. : Comparaison des perceptions des enseignes de discount alimentaire

Items /Scores (μ) enseignes (2016)	Lidl	Leader Price	Aldi	Norma	ED/Dia	Casino	Leclerc
Rapport qualité/prix	3,6	2,8	2,6	1,9	3,6	2,7	3,1
Prix bas/concurrents	3,1	2,8	2,9	3	2,6	2,1	3,4
Choix Disponibilité produits	3,4	2,6	2,1	2,4	3,2	3,6	3,5
Présence marques nationales	3,2	2,1	2,5	1,6	3,2	3,8	3,6
Satisfaction globale	3,5	2,5	2,4	2,3	3,2	3,1	3,7
Perception image Discount Alimentaire (*)	2,7	3,5	3,4	3,6	2,9	1,6	1,9

(μ) Echelle de Likert de 1 à 5 d'appréciation : 1 pas du tout satisfait à 5 totalement satisfait

(*) Echelle 1 à 5 : de Pas du tout d'accord à Totalement d'accord

Si les résultats précédents semblent confirmer une évolution de l'image perçue de l'enseigne *Lidl* d'un pur *hard discounter* vers un distributeur plus conventionnel, nous avons souhaité comparer les évaluations de six attributs afin de déterminer un « profil » perçu de l'enseigne. Les résultats consignés dans le tableau ci-dessus ne concernent que l'année 2016. Ils permettent de constater d'abord que *Lidl* présente un profil hybride mais extrêmement positif entre les des *discounters* et se rapproche des évaluations obtenues par les distributeurs classiques.

Ensuite, *Lidl* présente des évaluations positives relativement plus élevées sur la quasi-totalité des items, à la fois ceux caractérisant des enseignes *low cost* que ceux spécifiques aux distributeurs classiques : meilleur rapport qualité –prix, évaluations proches en termes de disponibilité de produits et présence de marques nationales et satisfactions globale intermédiaire entre *Casino* et *Leclerc*. Concernant les *discounters* uniquement, *Lidl* présente un profil assez proche de celui d'*Ed/Dia*, avec des niveaux de satisfactions plus élevés et une image de *discounter* moindre et nettement plus faible que *Leader Price*, *Aldi* et *Norma*.

Conclusions, limites et implications

La sortie de *Lidl* du *Hard Discount* alimentaire relève d'un choix délibéré du groupe Schwartz mais intervient aussi en réaction aux mouvements opposés (intégration de certaines caractéristiques du modèle *hard discount* par les enseignes classiques) opérés par les distributeurs traditionnels (Berman, 2015). *Lidl* est dans ce sens précurseur dans le mouvement de convergence (*hard discount* vers distributeur conventionnel) alors que d'autres *discounters* maintiennent le choix d'un *Business Model Hard Discount* originel et assumé.

De manière globale, nos résultats suggèrent de s'intéresser à ces mouvements parallèles mais opposés de convergence dans la distribution française pour améliorer la compréhension des modèles *Low Cost* (Combe, 2011 ; Santi, Ngyen, 2012). Sans impliquer un déterminisme des actions-réactions des acteurs, notre analyse conforte les approches dynamiques de l'analyse de la distribution (Filser et al., 2012), avec un regard renouvelé sur les mouvements de convergence dans le « grand milieu » en termes d'arbitrages diversité de l'offre et avantages coûts-marges (Hollander, 1960 ; Levy et al., 2005). Ainsi, et au-delà des analyses portant sur l'émergence et le fonctionnement de ces modèles, un intérêt particulier devrait concerner l'adaptation de ces modèles aux concurrents conventionnels, aux nouveaux entrants *low cost* et ou aux éléments du contexte économique (Bobrie, 2010).

Même s'ils restent descriptifs, ces premiers résultats permettent de s'interroger sur le « profil » de *Lidl* mais aussi sur les effets de son plan de sortie du *hard discount* initié depuis 2012 en termes de perceptions des consommateurs. Alors qu'elle était la référence du *hard discount* alimentaire avec un business model spécifique [« Chez *Lidl*, le client n'est pas le roi : c'est le prix » (Kapferer (2004, p 204)], il semble bien que l'image de *maxidiscounter* de l'enseigne tend à s'estomper, sous les effets conjugués du plan de *Lidl* (notamment les actions de communication), et une évolution structurelle des tendances de consommation en termes d'acceptation- généralisation des modèles *low cost*. Ces résultats confirment la pertinence de l'approche de la valeur perçue pour évaluer l'image globale de l'enseigne : elle est multidimensionnelle (Coutelle- Brillet, Rivière 2014 ; Zielke 2014) mais elle est également évolutive et construite (déconstruite) en répondant en partie aux actions de l'enseigne.

La fidélisation et la croissance du panier moyen étaient les enjeux majeurs de *Lidl*. Son plan de sortie du *hard discount* répondait précisément à cela : plus de marques nationales, communication sur la qualité (et le rapport qualité-prix) et la fraîcheur, augmentation du nombre de références et réorganisation des magasins et des linéaires. Ce changement stratégique décliné au niveau européen répond à une volonté du groupe Schwartz de repositionner l'enseigne *Lidl* comme distributeur de référence et non plus le modèle du *hard discount*. Cette évolution entamée depuis près d'une dizaine d'années, assumée et accélérée depuis 2012, va à contrecourant de l'essor des modèles *low cost* mais présage d'une reconfiguration du paysage de la distribution alimentaire avec trois enjeux majeurs pour *Lidl* : le premier concerne la dilution des attributs (perte en termes de positionnement les prix bas) de l'image de l'enseigne.

En tentant (et en réussissant) à effacer son avantage par les prix les plus bas et en multipliant ses avantages perçus, l'enseigne risque d'obtenir un positionnement diffus et une perception floue de son image par les consommateurs. Le second concerne les défis logistiques induits par l'augmentation des référencements, l'engagement de la livraison quotidienne et la gestion de l'amont (Filser, Paché, 2008). Le troisième relève d'un enjeu stratégique et compétitif (Berman 2015). Sans avoir perturbé fondamentalement les règles du jeu (Roy, 2007), l'enseigne pourrait accélérer les doubles mouvements de convergence : celui des distributeurs classiques vers une offre *low cost*, et celui des *dis-counters* vers des offres conventionnelles.

Notre travail comporte certaines limites, à la fois d'ordre conceptuel et méthodologique, pouvant constituer autant de perspectives de recherche future. En premier lieu, l'analyse de l'image du distributeur pourrait intégrer davantage de dimensions au-delà des perceptions des clients. Ensuite, nous n'avons recueilli que des informations externes ou des données publiques communiquées par Lidl pour analyser le plan stratégique de l'enseigne. Un recueil de données primaires auprès des cadres dirigeants permettrait de comprendre les orientations stratégiques majeures et leur opérationnalisation. De même, la taille et la non représentativité des échantillons et le recours à des statistiques descriptives ne permettent pas d'aboutir à des liens robustes et déterministes. Enfin, des comparaisons plus fines des perceptions par rapport aux autres enseignes hard discount, mais aussi des comparaisons des perceptions des clients de Lidl en France et international pourraient conduire à une analyse plus complète des effets des changements stratégiques de Lidl en termes d'image et de positionnement.

Références bibliographiques

- Berman B., 2015, « How to compete effectively against *low cost* competitors », *Business Horizons*, vol. 58, n° 1, p. 87-97.
- Bobrie F., 2010, « Le concept de « roue du commerce » et l'évolution des formes de distribution : de la théorie d'une temporalité des cycles de l'offre à l'historicité de la demande d'accès aux marchés », *13^{ème} colloque Etienne Thil*, La Rochelle, 18p.
- Brown S., 1988, "The Wheel of the Wheel of Retailing", *International Journal of Retailing*, vol 3, n°1, p.16-37.
- Combe E., 2011, *Le low cost*, Paris, Edition La Découverte, 128p.
- Coutelle-Brillet P., Rivière A., 2012, « L'image prix : un concept clé pour les enseignes du hard discount », *15^{ème} colloque Etienne Thil*, Lille, 19p.
- Coutelle-Brillet P., Rivière A., 2013, « Entre prix bas et nouvelles sources de différenciation. Quelle stratégie pour les hard discounters ? », *Revue Française de Gestion*, vol.1, n° 230, p.137-152.
- Coutelle-Brillet P., Rivière A., 2014, « Et si "moins" signifiait "mieux" : la valeur perçue d'une offre low-cost », *Décisions Marketing*, n° 73, p. 67-87.
- Diallo M.F., Chandon J.L., Cliquet G., Philippe J., 2013, « Factors influencing consumer behaviour towards store brands : evidence from the French market », *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol 41, n°6, p. 422-441.
- Fay B., Reynaud S., 2009, *No Low cost*, Paris, Edition du Moment, 221p.
- Filser M., Des Garets V., Paché G., 2012, *La distribution: Organisation et stratégie*, 2^{ème} Edition, Paris, EMS, 394 p.
- Filser M., Paché G., 2008, « La dynamique des canaux de distribution. Approches théoriques et ruptures stratégiques », *Revue Française de Gestion*, vol. 2, n° 182, p.109-133.
- Gagne J.-F., 2013, « Identité organisationnelle et adoption d'une innovation de business model », *Revue Française de Gestion*, vol. 7, n° 236, p. 33-48.

- Grewal D., Roggeveen A.L., Compeau L.D., Levy M., 2012, “Retail Value-Based Pricing Strategies: New Times, New Technologies, New Consumers”, *Journal of Retailing*, vol 88, n°1, p.1-6
- Ho H.D., Shankar G., Hermann O., 2011, “The Impact of Store-Price Signals on Consumer Search and Store Evaluation,” *Journal of Retailing*, vol 87, n° 2, p. 127–141.
- Hollander, S.C., 1966, “Notes on the retail accordion”, *Journal of Retailing*, vol 42, p.29-40.
- Hollander S.C. , 1960, “The Wheel of Retailing”, *Journal of Marketing* , vol 24, july , p. 37–42.
- Kapferer J.-N., 2004, « Les marques face au hard discount. Quelle stratégie ? », *Revue Française de Gestion*, vol. 30, n° 150, p. 203-210.
- Levy M., Grewal D., Peterson R.A, Connolly B., 2005, “The concept of the “Big Middle””, *Journal of Retailing*, vol 81, n°2, p. 83-88.
- Lombart, C., Louis, D., 2014, “A study of the impact of corporate social responsibility and price image on retailer personality and consumers’ reactions-satisfaction, trust and loyalty to the retailer”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol 21, n°4, p. 630-642.
- Lourenço C.J.S., Giebrecht E., Paap R., 2015, “Impact of category prices on store price image formation”, *Journal of Marketing Research*, vol 2, p.200-216.
- McNair M.P., 1958, "Significant Trends and Developments in the Post-War Period," in Smith A. (ed), *Competitive Distribution in a Free High-Level Economy and Its Implications for the University*, Pittsburg, University of Pittsburg Press, p. 17-22.
- Roy P., 2007, De l’intérêt des firmes dominantes à perturber et stabiliser le jeu concurrentiel », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 10, n° 3, p. 139-160.
- Santi M., Nguyen V., 2012, *Le business model du low-cost*, Paris, Edition Eyrolles, 370 p.
- Zielke, S. 2014, “Shopping in discount stores: The role of price-related attributions, emotions and value perception”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol 21, n° 3, p. 327-338.
- Zielberberg E., 2012, “Ceci n’est pas (seulement) du low cost”, *L’Expansion Management Review*, vol 2, n° 145, p. 102-113