

## **Rupture *or not* rupture ?**

# **Les perceptions des consommateurs de la sortie de *Lidl* du *hard discount* alimentaire en France**

**CHERIET Foued**

**Montpellier SupAgro, UMR 1110 MOISA**

[cheriet@supagro.inra.fr](mailto:cheriet@supagro.inra.fr)

**Résumé :** L'émergence des modèles « low cost » et du *hard discount* alimentaire a constitué de véritables ruptures stratégiques. Qu'en est-il lorsqu'on sort de ce modèle en adoptant des réorientations stratégiques majeures? En 2012, la direction de *Lidl* en France annonçait un changement majeur de la stratégie du pionnier du « low cost » alimentaire. Un vaste plan est mis en place tant en termes d'investissement et d'organisation des magasins qu'en matière de communication et d'image de l'enseigne. En nous appuyant sur deux enquêtes auprès des consommateurs français, menées avant (2011) et après (2016) le plan de *Lidl*, nous nous sommes interrogés sur les perceptions des consommateurs de l'image de *hard discounteur* alimentaire de *Lidl*. Nos résultats montrent un « repositionnement » perçu de *Lidl* en termes d'image et un gain relatif en compétitivité.

**Mots clés :** *hard discount*, distribution, perception consommateurs, *Lidl*, France

**Business Model Change? Consumers Perceptions about *Lidl* exit of food hard discount in France**

**Abstract:** The emergence of the "low cost" models and the food hard discount stores constituted real strategic breaks. What happens when we leave this model by adopting major strategic reorientations? 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, conducted before (2011) and after (2016) the Lidl strategic plan, we asked about consumer perceptions of the image of Food hard discounter of Lidl. Our results show a perceived "repositioning" of Lidl, in terms of image and a relative gain in competitiveness.

**Key Words:** Hard Discount, Food Retailer, Consumer Perception, *Lidl*, France.

## **Introduction : Sortie de Lidl du Hard Discount Alimentaire : une rupture *bis* ?**

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 *maxidiscounteur* : « *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* »).

Même si l'enseigne se défend d'utiliser le terme de « rupture stratégique » dans son *business model*, ce changement stratégique majeur peut s'expliquer tant par des éléments de concurrence externe (loi de modernisation de l'économie de 2008 qui a libéré les négociations entre industriels et distributeurs, avènement du *Drive* et guerre des prix entre les enseignes classiques, regroupement des achats, etc.) que celles liés à l'essoufflement du modèle du *hard discount* alimentaire lui-même : ralentissement des ouvertures des magasins, stagnation des parts de marché du *hard discount* à moins de 13% contre 45% en Allemagne par exemple, existence d'une concurrence forte entre discounteurs, mais également la réaction des enseignes classiques en créant leurs propres segments *discount-premiers prix* et le développement des magasins de proximité et du service *drive*.

Arrivée en 1988 en France (Metz/ Moselle) en transposant le modèle du *maxidiscount* allemand, Lidl introduisait alors une réorientation stratégique majeure dans la distribution alimentaire française. En 2015, il surprend avec une seconde rupture (ou « dé » rupture) en s'affichant au salon de l'Agriculture comme l'ambassadeur du « made in France ». Si la nouvelle stratégie de Lidl (introduction de grandes marques, nouvelle communication, réaménagement des magasins, assortiment frais, etc.) s'apparente à un choix assumé de sortir de l'image du leader du *low cost* alimentaire (magasins minimalistes, produits sans marques,

référencement unique, linéaires en « brut »), ne risque-t-elle pas d'être mal perçue par les consommateurs en termes de positionnement prix bas ? Entre 2008 et 2011, cette image pourtant excellente auparavant, s'était déjà fortement dégradée, au point où *Leclerc* était perçu comme plus compétitif en termes de prix (selon l'observatoire Société et Consommation). 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 » (présence des marques, assortiments, nouvelles marques *Lidl*, présence de produits bio, réorganisation des caisses, etc.) ? 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*.

Si rupture « *bis* » il y a, elle a donné lieu à un financement important de la part de la famille *Schwartz* (propriétaire de *Lidl*) : 5 milliards d'euros par an entre 2013 et 2016 pour financer le changement stratégique, la rénovation-agrandissement des 8000 magasins *Lidl* en Europe et sa « sortie » du *hard discount* alimentaire. En France, le capital social de *Lidl* France est passé de 8 à 258 millions d'euros en 2012. Selon le directeur de la filiale française, *Lidl* vise à devenir « *un supermarché de proximité à assortiment sélectionné* » pour atteindre une part de marché de 8% en 2020 (LSA, 2015). Certains efforts de l'enseigne commencent d'ailleurs à donner des résultats : part de marché en légère hausse (+0,2% par mois depuis février 2015), enseigne élue meilleure chaîne de magasins toutes catégories confondues, trois années de suite (selon *Q&A research Constultancy*).

Nous traiterons dans ce travail d'abord de deux notions importantes dans cette recherche : la rupture stratégique et les innovations dans les *business model* dans la distribution, et les perceptions de l'image du distributeur par les consommateurs (notamment l'image prix et ses extensions). Ensuite, nous détaillerons le plan de sortie du *hard discount* pour comprendre s'il s'agit d'une nouvelle rupture stratégique du distributeur allemand. Concernant les perceptions de l'image de *Lidl*, 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. 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.

## **I. Rupture stratégique, repositionnement et image perçue des distributeurs**

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 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). Le *low cost* désigne ainsi davantage une catégorie d'offre qu'un segment de clients (Combe, 2011). S'agit-il néanmoins d'une rupture stratégique majeure ? D'une innovation de *Business Model* ?

### **I.1. Business Model, rupture et distribution**

Dans sa recherche concernant les caractéristiques du modèle *low cost*, Zilberberg (2012) dénonçait une terminologie ambiguë, souvent traduite par (seulement !) prix bas : « *s'agit-il d'un prix réellement ou supposément (plus) bas, offert temporairement ou de manière permanente ? des coûts inférieurs ? du caractère épurée d'une offre imposant au consommateur de prendre en charge une partie du processus de production (Ikea) ? D'une dissociation d'un lots d'attributs jusqu'alors inséparables (transport aérien) ? du passage d'une tarification fixe à une tarification variable (assurance au Km parcouru) ? ou enfin de prestations dont la vente et/ou l'exécution sont assurés uniquement à distance (banque à distance) ?* » (p. 102). Les recherches concernant la caractérisation du modèle *Low cost* ont été nombreuses ces dernières années et ont mobilisé différents cadres d'analyse. 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 leur synthèse des stratégies de rupture, Lehmann-Ortega, Roy (2009) avaient détaillé les différentes conceptions développées dans la littérature : révolution stratégique (Hamel, Prahalad), la régénération de l'entreprise (Baden-Fuller), les technologies-stratégies

disruptives (Christensen), l'innovation stratégique (Markides), la création de l'océan bleu (Kim, Mauborgne). Malgré cette profusion des dénominations, les auteurs ont dégagé plusieurs points de convergence : le recours à la technologie n'est pas impératif, la démarche est proactive, l'objectif est un saut du niveau de performance, la rupture suppose la radicalité, les règles du jeu sont transformées, les concurrents sont déstabilisés, une nouvelle valeur est proposée aux clients et enfin, il en résulte la création ou l'extension d'un marché (description détaillée des auteurs en p. 119 et 120). Pour sa part, Gagne (2013) avait également rappelé certaines caractéristiques des innovations stratégiques et de *Business Model* : l'innovation stratégique interroge trois niveaux: la nature des clients, la produits et services offerts, la configuration de la chaîne de valeur. L'innovation de *Business Model* modifie la façon dont l'entreprise crée de la valeur pour ses clients, la met en œuvre et l'extrait.

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, Filser 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 que les prochaines innovations de cette ampleur ne devraient plus concerner l'aval et les points de vente, mais davantage l'amont *via* l'internationalisation des réseaux 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 acteurs 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)<sup>1</sup>. Zilberberg (2012) prévoit une évolution du *low cost*

---

<sup>1</sup> Sur les perspectives des modèles *low cost*, voir les numéros d'Alternatives économiques N° 267 /2008 et N°303 /2011)

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 *in* 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 uniformes, 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.

A cela s'ajoute d'autres éléments tout aussi importants relevant notamment de l'optimisation de l'outil commercial et la rotation de l'actif (y compris la main d'œuvre) : une externalisation de certaines activités périphériques et non maîtrisées et une 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.

Le succès des enseignes *hard discount* relève aussi de facteurs externes et certaines évolutions dans les comportements des consommateurs. Ces facteurs ont été détaillés par Kapferer (2004) dans son travail sur les stratégies des marques face au *hard discount* : une volonté des consommateurs de regagner le contrôle de leurs dépenses, et du pouvoir d'achat, la dégradation de l'image « prix » des hypermarchés, l'effet de la loi Galland, la concurrence des nouvelles dépenses incompressibles des ménages, la législation du les 35 heures, le retour du commerce de proximité et la volonté de réduire la complexité de l'acte d'achat par les ménages. Il existe également des différences entre les business model des différents discounters (*Hard versus Soft*), non pas en termes d'image perçue de l'enseigne par le consommateur mais de caractéristiques de l'offre et d'objectifs stratégiques. Ainsi, Volle et al., (2008) distinguent entre deux Business Model : le BM -X : simplification de la proposition de valeur, diminution des coûts, forte rotation du capital (*Aldi, Wal Mart, Conforama*) ; et le BM-Y : enrichissement de l'offre de valeur et attractivité (*Monoprix, Auchan, Darty..*).

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/ promotions de plus en plus fréquents (Kapferer, 2004).

Cette expansion du *hard discount* alimentaire en France n'a pas été sans effets sur le secteur de la distribution en termes de prix et d'emploi. Dans un rapport de l'INSEE, Biscorup (2015) a analysé l'évolution de l'implantation des discounters allemands. Il en résulte des effets significatifs sur la baisse des prix et de l'activité des discounters français. Selon cet auteur, le modèle d'expansion des *hard discounters* allemands en France serait comparable à celui de *Wal Mart* aux USA : expansion incrémentale par cercles concentriques autour de plateformes logistiques optimisées par le nombre de magasins desservis et par la distance géographique : visuellement cela donne un effet « tâche d'huile » depuis l'est de la France (depuis Bentonville dans l'Arkansas pour *Wal Mart*) (voir la figure très instructive de Biscorup (2015, p. 14)). L'objectif de ce modèle serait ainsi la réalisation d'économies de densité.

### **I.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 les multidimensionnalités de l'image d'une enseigne et de celle de l'image « prix ».

D'autres recherches ont également porté sur les réactions des consommateurs (en termes de satisfaction, fidélité, réachat, etc) face 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. Enfi, le *low cost* y apparaît comme 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 unidimensionnelles (prix agrégé, mesure par ticket de caisse, etc.) des conceptions multidimensionnelles (autres attributs : contrôle budget, bonnes affaires, prix justes, sûrs, durables, transparents, 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 : « *Le positionnement prix bas des enseignes du hard discount renvoie dans l'esprit des consommateurs à la sécurité de trouver les prix les plus bas, à la possibilité de maîtriser leur budget mais également à la proposition d'un bon rapport qualité-prix (idée de « bonnes affaires » (P 148). 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 perçue<sup>2</sup> (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 constituée des

---

<sup>2</sup> 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* »

bénéfices perçus (émotionnels, fonctionnels, éthiques et sociaux) et des sacrifices perçus (monétaires et non monétaires). Elle dépendrait des caractéristiques individuelles, nature des produits, caractéristiques de l'entreprise et spécificité du contexte d'achat. Au-delà de la prise en compte d'autres éléments au-delà de la simple mesure du prix bas, cette nouvelle conception de l'image perçue d'une enseigne semble mieux refléter la réalité, notamment pour les enseignes de *hard discount*, en distinguant notamment le *wise shopping* (dans une conception de contrôle de son budget) du *smart shopping* (réalisation de bonnes affaires) (Djelassi et al., 2009).

De ce qui précède, nous pouvons retenir que si l'arrivée du *low cost* et du *hard discount* alimentaire constituait une rupture stratégique dans le sens d'une innovation de *Business model*, les derniers changements opérés par certaines enseignes (*Lidl*, Ed notamment) relèvent davantage de tentatives de convergence vers des modèles de supermarchés traditionnels et d'un repositionnement de l'image/valeur perçue par le consommateur. Nous examinerons dans ce qui suit les actions mises en place dans ce sens par *Lidl* et tenterons de vérifier s'il y a une évolution dans les perceptions des consommateurs de l'image du *hard discount* allemand.

## **II. Pourquoi et comment *Lidl* abandonne le *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 réduit et polyvalence. Après un développement rapide après la 2<sup>nd</sup>e guerre mondiale, le Groupe *Schwartz* (propriétaire de *Lidl* et *Kaufland*) devient en 2015, le 4<sup>ème</sup> distributeur mondial et 1<sup>er</sup> 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* et 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).

### **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 secondaires 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-Supermarket*).

Concernant des 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 alimentaire 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<sup>o</sup>s 2338 sur la GD en France, et N<sup>o</sup>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.

Arrivée en France en 1988 (1<sup>er</sup> magasin à Metz), l'enseigne disposait en 2015 de 1500 magasins. Il est le 7<sup>ème</sup> 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 de Lidl 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). Même si le groupe s'en démarque, ce plan ambitieux, constitue réorientation stratégique majeur dans le *business model low cost* de l'enseigne, la rapprochant encore plus des caractéristiques d'un distributeur traditionnel.

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 m<sup>2</sup> en 2018 (contre 880 en 2015 et 760m<sup>2</sup> en 2012). A terme, *Lidl* souhaiterait disposer de 800 magasins de 1400m<sup>2</sup> (format standard), de 200 à 300 magasins de 1700m<sup>2</sup> (grands centres urbains), 700 à 800 magasins de 900 m<sup>2</sup> (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 marques propres. 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, ont 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 des 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 télévision sur les grandes chaînes nationale le 1<sup>er</sup> 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!* »<sup>3</sup>. Le succès est important : 3<sup>ème</sup> place « *coup de cœur* » de l'institut *Via Voice* pour une publicité TV. En 2015, *Lidl* est le 1<sup>er</sup> distributeur annonceur TV alors qu'il est 7<sup>ème</sup> en part de marché (LSA, 2015).

Cette communication TV s'inscrit aussi dans la campagne 360° lancée par *Lidl* entre 2014 et 2015, notamment *via* une communication média 2.0 (une web série Youtube et une visibilité

---

<sup>3</sup> Avec un rappel d'une phrase du film « Un indien dans la ville », 1994, prononcée plusieurs fois par Patrick Timsit (réalisé par Hervé Palud, 90mn, ICE3 production).

renforcée sur les réseaux sociaux). Là encore, le message global du plan « sortie du *hard discount* » est repris : le rapport qualité –prix, choix, fraîcheur, disponibilité produits (pain), opérations spéciales (vin), avec de nouvelles cibles consommateurs. Par ailleurs, les campagnes de communication ont également été déclinées sur les autres supports de presse (notamment régionale) et en magasins : affichages linéaires, catalogues, opérations promotionnelles spéciales (les jeudis de *Lidl*, les semaines thématiques, etc.).

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 dénoncées<sup>4</sup> : 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 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.

Après avoir présenté les principales orientations de la nouvelle stratégie de *Lidl* et les changements opérées depuis 2012, nous nous interrogeons dans ce qui suit sur les perceptions des consommateurs de l’image de l’enseigne et son évolution.

### **III. 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 (2011) et après le plan de sortie du *hard discount* (2016).

Cette comparaison s’est intéressée à l’image de discounter alimentaire de *Lidl*, à la qualité des produits distribués avec des évaluations détaillées selon le type de produit F&L,

---

<sup>4</sup> 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.

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 sommes également intéressés à comparer certains attributs de l'image perçue des clients de *Lidl* par rapport à ceux qui ne fréquentent pas l'enseigne. Enfin, nous avons comparé l'image perçue de *Lidl* vs l'image des autres enseignes *Discount* (*Dia*, *Leader Price*, *Norma*, *Aldi*) ou celle de distributeurs traditionnels (*Casino*, *Leclerc*).

### **Encadré 2 : Eléments méthodologiques : enquêtes par questionnaires en 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 de réponse comparables (pour les deux questionnaires) et des échelles proches concernant les deux rubriques supplémentaires.

**Tableau 1 : Caractéristiques des échantillons 2011 et 2016\***

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

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

Les caractéristiques des deux échantillons des enquêtes de 2011 et 2016 présentent globalement une structure comparable (âge, % 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 personnes interrogées.

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 importante est celle de 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).

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

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

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

Le second constat important qu'on peut tirer du tableau précédent porte sur 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 doré et déjà la conception multidimensionnelle de l'image prix telle qu'explicitée par Coutelle- Brillet et Rivière (2014).

Le troisième constat concerne les points forts et faibles de l'enseigne et leurs évolutions entre les deux dates (*cf* tableau 3 *infra*). 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<sup>ème</sup> et 6<sup>ème</sup> positions. Pour rappel, le plan de *Lidl* visait à mettre en place des actions et communiquer pour faire valoir : la fraîcheur, le choix et le rapport qualité-prix. Le slogan actuel est « *le vrai prix des bonnes choses* ». Nos résultats montrent clairement une évolution des perceptions des consommateurs dans ce sens.

**Tableau 3. : Perceptions des points forts et faibles de *Lidl* (produits alimentaires) (\*)**

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

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

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

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). Cela renseigne sur une image perçue plus multidimensionnelle en 2016 qu'en 2011. On pourrait également 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.

En faisant le parallèle avec la partie basse du tableau précédent et concernant « les points faibles » perçus, on peut remarquer l'évolution positive concernant la présence de marques nationales et la diversité de l'offre: ces deux items ne sont plus les points faibles déterminants (1<sup>er</sup> et 2<sup>nd</sup> 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<sup>ème</sup> en 2011, passe à la 2<sup>nd</sup> 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). Les résultats descriptifs de ces comparaisons sont consignés dans le tableau 4 ci-dessous.

**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
<b>Points forts</b>				
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, etc.)	(11%)	4%	(32%)	36%
<b>Points faibles</b>				
Absence grandes marques	(72%)	82%	(24%)	42%
Faible diversité de l'offre de produits	(41%)	51%	(15%)	25%
Ruptures fréquentes /disponibilité des produits	(26%)	40%	(62%)	38%
Faible qualité des produits	(24%)	64%	(28%)	56%

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 certaine 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 ( $\mu$ ) enseignes (Echantillon N= 356 en 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 Discount Alim (*)	2,7	3,5	3,4	3,6	2,9	1,6	1,9

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

(\*) Echelle 1 à 5 : Pas du tout d'accord à Totalemment 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-dessous ne concernent que l'année 2016. Ils permettent de constater d'abord que *Lidl* présente un profil hybride mais extrêmement positif entre les *discounters* et se rapproche des évaluations obtenus par les distributeurs classiques.

Ensuite, *Lidl* présente des évaluations positives relativement plus élevées sur la quasi-totalité des items, à la fois ceux caractérisant un *business model 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 une satisfaction 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 pour *Leader Price*, *Aldi* et *Norma*.

#### **IV. Discussion et implications des résultats**

Notre analyse nous permet de constater que le plan de sortie du *hard discount* de *Lidl* ne s'apparente pas à une (dé) rupture mais davantage à une réorientation stratégique importante visant à valoriser des efforts de convergence vers un modèle plus conventionnel. Les changements opérés ne répondent pas aux caractéristiques d'une rupture stratégique ou d'une innovation majeure dans le Business Model (Filser, Paché, 2008 ; Lehmann-Ortega, Roy, 2009). Ils relèvent plutôt des cycles déjà identifiés dans la littérature dans les stratégies des distributeurs (théorie de la roue de la distribution) même si les éléments d'innovation se basent ici aussi sur la différenciation et l'adaptation-réaction aux stratégies des concurrents.

Cette réorientation stratégique 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 (Volle et al., 2008) pour améliorer la compréhension des modèles *Low Cost* (Combe, 2011 ; Santi, Ngyen, 2012). 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.

Sur la question de l'image perçue du distributeur, nos résultats permettent d'observer un double décalage entre cette réorientation stratégique et l'image perçue par les répondants ne fréquentant pas les magasins de l'enseigne, et entre l'image prix et l'image globale de Lidl. Dans ce sens, cette « dissonance stratégique » constitue un résultat important qu'il faudrait enrichir sur un plan théorique.

Des efforts de recherche additionnels d'analyse devraient s'intéresser à l'image des distributeurs, au-delà des prix (Diallo et *al.*, 2013, Coutelle-Brillet, Rivière, 2013), mais surtout au-delà des simples perceptions des clients. Dans ce sens, il faudrait intégrer les actions des enseignes comme déterminant important de l'image perçue et de son évolution (Grewal et *al.*, 2012 ; Zielke, 2014 ; Lourenco et *al.*, 2015).

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 que Lidl 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). Nous montrons qu'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 comme 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 sur 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 enjeu est 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 plus d'offre *slow cost*, et celui des autres *discounters* vers des offres plus conventionnelles.

### **Conclusions, limites et perspectives**

Notre travail avait pour objet d'analyser la stratégie par *Lidl* pour sortir du *Hard Discount* alimentaire en France en mobilisant deux concepts clés : la rupture stratégique et les innovations dans les *business model* dans la distribution ; et les perceptions de l'image du distributeur par les consommateurs. En nous basant sur des données secondaires, nous avons analysé les différentes dimensions (réorganisation des magasins, *sourcing*, communication, etc.) le plan de sortie du *hard discount* : il ne s'agit pas d'une nouvelle rupture stratégique du distributeur allemand mais plutôt d'un retour à un schéma de distributeur conventionnel avec des efforts de rationalisation des coûts et d'organisation empruntés au modèle *low cost*.

Concernant les perceptions de l'image de Lidl, nous avons mené deux enquêtes auprès des consommateurs français en 2011 et 2016. Cela nous a permis de montrer les effets de l'opérationnalisation (notamment par le plan de communication) de la réorientation stratégique de l'enseigne : Lidl n'a plus l'image exclusive d'un distributeur *discounter*. Il se positionne même en termes de « rapport qualité /prix, « fraîcheur des produits », « diversité de l'offre » et « présence des grandes marques », de manière proche voire meilleure par rapport aux grandes enseignes françaises de distribution alimentaire. Il enregistre ainsi des évolutions de perceptions très positives notamment auprès des clients qui fréquentent les magasins de l'enseigne. Pour mieux établir et consolider cette nouvelle image, l'enjeu principal pour l'enseigne est de recruter de nouveaux clients et les faire venir dans ses magasins.

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.
- Biscourp P., (2015). « La concurrence du hard-discount : Quels effets sur les prix et l'emploi ? », *Direction des Statistiques d'Entreprises*, INSEE, mars, n°1. Paris, 88 p.
- Combe E., (2011). *Le low cost*. Edition La Découverte, Paris, 128 p.
- Coutelle-Brillet P., Rivière A. (2012). « L'image prix : un concept clé pour les enseignes du hard discount », 15<sup>ème</sup> colloque Etienne Thil sur la distribution, Lille.
- 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, janvier-mars, 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.
- Djelassi S., Collin- Lachaud I., Odou P. (2009). « Crise du pouvoir d'achat. Les distributeurs face au "wise shopping" », *Décisions Marketing*, n°56, octobre-décembre, p. 37- 45.
- Fay B., Reynaud S., (2009). *No Low cost*, Edition du Moment, Paris. 221 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.
- Kapferer J.-N., (2004). « Les marques face au hard discount. Quelle stratégie ? », *Revue Française de Gestion*, vol. 30, n° 150, p. 203-210.

- Lehmann-Ortega L., Roy P., (2009). « Les stratégies de rupture : synthèse et perspectives », *Revue Française de Gestion*, vol. 7, n° 197, p. 113-126.
- 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.
- 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*, Edition Eyrolles, Paris. 370 p.
- Volle P., Dion D., Héliès-Hassid M.-L., Sabbah S. (2008). « Les *business models* dans la distribution : repérer les chemins de la performance », *Revue Française de Gestion*, vol. 1, n° 181, p. 123-144.
- 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