

## APPEL À CONTRIBUTIONS

*Revue Française de Gestion*

### « Vers une meilleure compréhension des stratégies *low-cost* »

#### Rédacteurs invités

Arnaud Rivière, MCF HDR, Vallorem, IAE de l'Université de Tours

Elise Bonneveux, MCF, Vallorem, IAE de l'Université de Tours

Patricia Coutelle-Brillet, PU, Vallorem, IAE de l'Université de Tours

Aude Deville, PU, GRM, IAE de l'Université de Nice Sophia Antipolis

**Date limite de soumission : 30 juin 2016**

Si, pendant longtemps, les praticiens ont largement contribué à la sophistication accrue des produits via le déploiement de stratégies d'enrichissement de contenu, certains d'entre eux ont eu plus récemment recours à une stratégie alternative et radicalement opposée, conduisant à la commercialisation d'offres *low-cost*. Initialement proposé dans le secteur aérien et la distribution alimentaire, le *low-cost* concerne désormais la plupart des secteurs d'activité (automobile, téléphonie, hôtellerie, banque, etc), représentant aujourd'hui un réel phénomène de consommation des ménages (Aurier et Zollinger, 2009), caractérisé par une croissance sans précédent qui devrait se maintenir dans les années futures.

Le *low-cost* ne désigne pas seulement une stratégie commerciale ou de production, mais bien une stratégie de rupture, nécessitant de repenser le *business model* de l'entreprise en vue d'acquérir un avantage concurrentiel fondé sur une différenciation « par le bas » (stratégie d'épuration) de l'offre (Dameron, 2008 ; Lehmann-Ortega et Roy, 2009). A l'instar des entreprises dites frugales (Ikea, Southwest Airlines, Amazon.com, etc.) qui s'inscrivent dans une volonté d'économiser leurs ressources stratégiques et de gérer de manière optimale et durable la structure de coûts de leur *business model* via la proposition d'offres répondant précisément aux besoins des acheteurs (Anderson et Lillis, 2011), le *low-cost* est d'abord un modèle économique qui a su optimiser le différentiel entre coût et valeur perçue de l'offre proposée aux consommateurs. Pour cela, il a su réinterroger les besoins des individus pour les redéfinir dans le sens d'une simplification. L'offre de base correspond au besoin essentiel du client. Le corollaire fréquent de cette simplification est « l'optionnalisation » des attributs secondaires. Cette redéfinition des besoins permet de simplifier et standardiser, voire d'externaliser, certaines activités de la chaîne de valeur, entraînant une baisse durable des coûts et donc des prix. Cette réduction des coûts a également été favorisée par les technologies d'information et de télécommunication (améliorant la rationalisation des processus de production / distribution), et par le phénomène d'internationalisation et de délocalisation (ouvrant l'accès à une main-d'œuvre moins chère) (Combe, 2011 ; Santi et Nguyen, 2012).

Malgré la place que revêt le *low-cost* dans les réflexions des managers et les achats des consommateurs, et contrairement aux économistes (Combe, 2011 ; Moreno-Izquierdo *et al.*, 2015), les chercheurs en sciences de gestion ont délaissé, pendant longtemps, l'étude de ce champ d'investigation (Aurier et Zollinger, 2009). Ce constat est d'autant plus prégnant au sein de la communauté francophone alors même que le succès du *low-cost* est particulièrement important en Europe, et notamment en France (Harvey et Turnbull, 2010 ; Santi et Nguyen, 2012). Même si quelques travaux ont récemment été menés, principalement en stratégie et en marketing, les chercheurs en gestion doivent s'emparer plus largement de ce sujet. Plus précisément, les efforts à investir doivent être prioritairement orientés vers :

- **un élargissement des cadres d'analyse mobilisés** : notamment, les recherches en stratégie ont essentiellement appréhendé les stratégies *low-cost* au travers de la problématique de la création et de l'adoption de stratégies de rupture, traitant ainsi de la reconfiguration du *business model* de l'entreprise (Liang et James, 2009 ; Métais *et al.*, 2009 ; Gagne, 2013).
- **un élargissement des champs d'application retenus** : les études, menées en particulier en marketing, ont principalement limité leurs investigations au champ du B to C (Croué, 2006 ; Coutelle-Brillet et Rivière, 2014), et plus spécifiquement au secteur de l'aérien et de la grande distribution alimentaire (*hard discount*) (Kapferer, 2004 ; Han *et al.*, 2014).

En parallèle de ce travail nécessaire d'approfondissement, il apparaît indispensable de mieux considérer les évolutions récentes du segment de marché du *low-cost* :

- **du côté de l'offre** : au vu du rythme et des perspectives de croissance, la concurrence s'est largement intensifiée, amenant certains *low-costers* à reconfigurer la proposition de valeur de leur *business model* via, notamment, un enrichissement progressif du contenu de leur offre. Désormais, et bien que partageant les fondements du modèle économique du *low-cost*, trois types de *low-costers* peuvent être distingués sur les marchés : les « *hard* » *low-costers* (Ryanair, Aldi), les « *middle* » *low-costers* (Easyjet, Leaderprice) et les « *soft* » *low-costers* (Openskies, Air Berlin) (Coutelle-Brillet et Rivière, 2014). D'autres offreurs ont privilégié la recherche de nouvelles cibles de clientèle en s'orientant vers les marchés professionnels (Santi et Nguyen, 2012 ; Bonneveux et Rivière, 2016).
- **du côté de la demande** : si, à l'origine, le *low-cost* pouvait uniquement séduire par son argument économique, il apparaît aujourd'hui que la proposition de valeur qu'il véhicule dépasse largement, aux yeux des acheteurs, cette seule considération monétaire (Kapferer, 2004 ; Croué, 2006 ; Coutelle-Brillet et Rivière, 2014 ; Bonneveux et Rivière, 2016). Bien qu'amplifié par le contexte de crise économique et de tension budgétaire des ménages, le succès actuel et croissant du *low-cost*, notamment dans des secteurs qui étaient *a priori* peu propices à une simplification de contenu (cas de l'automobile, de l'immobilier, des services funéraires), provient de sa capacité à répondre aux nouvelles attentes et à l'évolution du comportement de bon nombre d'acheteurs

(Fournier *et al.*, 1998 ; Djelassi *et al.*, 2009 ; Parrish, 2012 ; Séré de Lanauze et Siadou-Martin, 2013). Progressivement, et comme en témoigne la diversité des motivations d'achat (existence d'une demande de substitution, de complémentarité, d'accession) (Combe, 2011), le comportement des consommateurs à l'égard des offres *low-cost* s'est complexifié.

L'objectif de ce dossier vise donc à réduire la distorsion existante entre l'intérêt des acteurs pour le *low-cost* et le faible attrait qu'il a suscité, jusqu'à présent, au sein de la communauté scientifique en gestion. Plus précisément, il s'agit de mieux cerner les implications pour l'entreprise et les conséquences sur les marchés de la mise en œuvre d'une stratégie *low-cost*.

Les propositions de contribution à ce dossier pourront notamment traiter des questions suivantes :

- Quelles sont les modalités de diffusion du *business model* du *low-cost* ? Dans quelle mesure la réplication du *business model* du *low-cost* est-elle possible ? Quels effets, à court et à plus long terme, de cette innovation stratégique sur la performance de l'organisation et sur les marchés ?
- Quelles opportunités et risques liés aux différentes déclinaisons du business model du *low-cost* (hard, middle et soft *low-costers*) ?
- Comment les acteurs historiques peuvent-ils contrer et résister à l'arrivée d'un nouvel acteur *low-cost* sur leur marché (Berman, 2015) ?
- Quelles incidences liées au déploiement du *low-cost* (et de ses différentes déclinaisons) sur les dispositifs de contrôle et les systèmes de pilotage de la performance des organisations (notamment en matière d'optimisation des coûts, de formalisation des processus, d'instrumentation de la gestion interne, de présentation des documents de gestion) (Cardinaels, 2008 ; Meyssonier, 2012 ; Cavaignac et Villesèque-Dubus 2014) ?
- Quelles similitudes entre les firmes qualifiées de « frugales » (Anderson et Lillis, 2011) et les entreprises *low-cost* (notamment, en matière d'approche de gestion des coûts) ? Et quelles différences entre les entreprises *low-cost* et non *low-cost* en matière de culture organisationnelle ?
- Quel impact des stratégies *low-cost* sur la GRH des entreprises (Harvey et Turnbull, 2010 ; Shuk-Ching Poon et Waring, 2010) ? Notamment, quels effets du *low-cost* sur la marque employeur et sur l'image métier ?
- Comment stimuler la capacité d'innovation (en matière organisationnelle et concernant l'offre elle-même) des entreprises *low-cost*, facteur déterminant de leur succès ?
- Dans quelle mesure peut-on associer stratégie *low-cost* et stratégie d'internationalisation ?
- Comment concilier stratégie *low-cost* et engagement responsable (RSE) ?
- Quels sont les mécanismes d'arbitrage à l'origine du choix des consommateurs, au sein d'une même catégorie de produits, entre une offre *low-cost* et une offre ne relevant pas du *low-cost* (voire enrichie ou entrant dans l'univers du luxe accessible) ?
- Si la participation accrue du client dans la co-production du service *low-cost* est "rémunérée" par un prix avantageux, la simplification recherchée par le consommateur peut-elle justifier un surpri ?

Cette liste n'est évidemment pas exhaustive. Ce numéro spécial sur le *low-cost* se veut ouvert, aussi bien en termes de questionnement qu'en termes de démarche méthodologique, de terrain étudié ou encore de cadre théorique mobilisé. Toutes les contributions académiques (revue de littérature, articles conceptuels, recherches empiriques qualitatives / quantitatives, etc.) sont encouragées afin d'obtenir une variété des points de vue ainsi qu'une certaine complémentarité entre les contributions.

### **Bibliographie indicative**

- Anderson S.W. et Lillis A.M. (2011). « Corporate frugality: Theory, Measurement, and Practice », *Contemporary Accounting Research*, vol. 28, n°4, p. 1349-1387.
- Aurier P. et Zollinger M. (2009). « A la recherche du pouvoir d'achat : introduction au numéro spécial Marketing et pouvoir d'achat », *Décisions Marketing*, n° 56, octobre-décembre, p. 5-8.
- Berman B. (2015). « How to compete effectively against low-cost competitors », *Business Horizons*, vol. 58, n° 1, p. 87-97.
- Bonneveux E. et Rivière A. (2016). « Les PME face à l'achat d'offres low-cost : une approche exploratoire par la valeur perçue », *Revue Internationale PME*, à paraître.
- Cardinaels E. (2008). « The interplay between cost accounting knowledge and presentation formats in cost-based decisions-making », n°33, p.582-602.
- Cavaignac L.F., Villesèque-Dubus F. (2014). « L'apport de la méthode DEA au pilotage de la performance des coûts : l'exemple de la logistique en amont », *Finance, Contrôle et Stratégie*, vol. 17, n°3, p. 69-92.
- Combe E. (2011). *Le low-cost*, La découverte, Paris.
- Coutelle-Brillet P. et 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.
- Croué C. (2006). « La Logan, un produit "low-cost" de conquête du marché mondial », *Décisions Marketing*, n° 43-44, juillet-décembre, p. 123-136.
- Dameron S. (2008). Les stratégies low-cost : quel développement ? Dans B. Colasse et A. Pezet (dir.), *L'état des entreprises 2009*, La Découverte, Paris, p. 58-66.
- Djelassi S., Collin-Lachaud I. et Odou P. (2009). « Crise du pouvoir d'achat. Les distributeurs face au "wise shopping" », *Décisions Marketing*, n° 56, octobre-décembre, p. 37-45.
- Fournier S., Dobscha S. et Mick D. G. (1998). « Preventing the premature death of relationship marketing », *Harvard Business Review*, vol. 76, n° 1, p. 42-51.
- 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.
- Han H., Hyun S. S. et Kim W. (2014). « In-flight service performance and passenger loyalty: a cross-national (China/Korea) study of travelers using low-cost carriers », *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol. 31, n° 5, p. 589-609.
- Harvey G. et Turnbull P. (2010). « On the Go: walking the high road at a low-cost airline », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 21, n° 2, p. 230-241.
- 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. et Roy P. (2009). « Les stratégies de rupture : synthèse et perspectives », *Revue française de Gestion*, vol. 7, n° 197, p. 113-126.
- Liang L. et James A. D. (2009). « The low-cost carrier model in China: the adoption of a strategic innovation », *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 21, n° 1, p. 129-148.
- Meyssonier F. (2012). « Le contrôle de gestion des services : réflexion sur les fondements et l'instrumentation », *Comptabilité – Contrôle - Audit*, vol. 2, n° 18, p. 73-98.
- Metais E., Dauchy D. et Hourquet P.G. (2009). « Les leviers de la déconstruction stratégique : le cas Logan », *Revue Française de Gestion*, vol. 7, n° 197, p. 147-162.
- Moreno-Izquierdo L., Ramón-Rodríguez A. et Perles Ribes J. (2015). « The impact of the internet on the pricing strategies of the European low cost airlines », *European Journal of Operational Research*, Vol. 246, n° 2, p. 651-660.
- Parrish H. (2012). « The evolution of simplicity », *Journal of Product Innovation Management*, vol. 29, n° 3, p. 352-354
- Santi M. et Nguyen V. (2012). *Le business model du low-cost*, Eyrolle, Paris.
- Séré de Lanauze G. et Siadou-Martin B. (2013). « Pratiques et motivations de déconsommation. Une approche par la théorie de la valeur », *Revue Française de Gestion*, vol. 1, n° 230, p. 55-73.
- Shuk-Ching Poon T. et Waring P. (2010). « The lowest of low-cost carriers: the case of AirAsia », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 21, n° 2, p. 197-213.

### **Modalités de soumission**

Les articles doivent être déposés avant le **30/06/2016** sur le site internet de la RFG <http://rfg.revuesonline.com/appel.jsp> (« soumettre votre article en ligne ») en mentionnant dans la lettre d'accompagnement le titre du dossier : « Vers une meilleure compréhension des stratégies *low-cost* ». Ils devront respecter les consignes de la RFG disponibles sur : <http://rfg.revuesonline.com>.

Tous les manuscrits soumis dans le cadre de cet appel à contribution feront l'objet d'une évaluation en « double aveugle ».