

ARNAUD RIVIÈRE
ELISE BONNEVEUX
PATRICIA COUTELLE-BRILLET

Vallorem, IAE, université François Rabelais, Tours

AUDE DEVILLE

*GRM, Université Côte d'Azur ;
Inseec Business School*

Les stratégies low-cost

Synthèse et perspectives

Le low-cost représente un phénomène de consommation durable (Bourcieu, 2013), caractérisé par une croissance sans précédent qui devrait se maintenir dans les années futures. Dans le transport aérien, le succès de ce type d'offre constitue une menace sérieuse pour les acteurs traditionnels. Dans les nombreux autres secteurs où le low-cost s'est développé (automobile, hôtellerie, coiffure, etc.), il correspond davantage à un segment de marché plus restreint, bien que ses perspectives d'évolution laissent présager une intensification du contexte concurrentiel.

Malgré l'attrait et l'impact du low-cost sur les marchés, et contrairement à l'attention qui lui a été portée en économie (Combe, 2011) et en géographie/aménagement¹ (Delaplace et Dobruszkes, 2015), les chercheurs en sciences de gestion ont délaissé, pendant longtemps, ce champ d'investigation (Aurier et Zollinger, 2009). Cette distorsion entre les préoccupations des praticiens et celles des chercheurs est d'autant plus prégnante au

1. Les chercheurs en géographie / aménagement se sont intéressés aux conséquences spatiales du développement du low-cost aérien.

sein de la communauté francophone alors même que le succès du low-cost est particulièrement important en Europe, et notamment en France (Santi et Nguyen, 2012). Si quelques travaux ont récemment été menés, mais essentiellement en stratégie et en marketing (Zilberberg, 2012) et principalement dans les deux secteurs de développement historique du low-cost (l'aérien et la distribution alimentaire) (Dobruszkes, 2006), les chercheurs en gestion doivent s'emparer plus largement de ce sujet. Leurs contributions permettront de mieux appréhender une réalité plus complexe qu'il n'y paraît, ne pouvant se réduire à l'explication du succès du low-cost par le seul contexte économique (Meier et Pacitto, 2013). Par ailleurs, ce segment de marché est confronté à de nouvelles problématiques liées à l'accroissement de la concurrence, à la diversité des déclinaisons du *business model* du low-cost, à une diffusion toujours plus large de ce type d'offre (*BtoB*, luxe, etc.), à une variété des motivations des acheteurs et à une évolution généralisée de leur attitude à l'égard de ces produits et services (Coutelle-Brillet et Rivière, 2014 ; Bonneveux et Rivière, 2016).

Ce dossier spécial a pour objectif, au travers des quatre articles proposés, de contribuer à une meilleure compréhension des stratégies low-cost en sciences de gestion, et ainsi de souligner l'intérêt d'un enrichissement des connaissances dans ce domaine. Sur le plan pratique, les travaux retenus pourront offrir aux managers des pistes de réflexion et des leviers d'action utiles pour renforcer l'attractivité et le développement des offres low-cost. Dans cette perspective, cet article introductif a pour vocation de dresser à la fois un état des réflexions menées par les

chercheurs sur la thématique du low-cost, tout en proposant plusieurs pistes de recherche prioritaires. Ainsi, dans la première partie de cet article, trois approches, structurant les recherches dans le champ investi, sont mises en évidence. Dans une seconde partie, et avant de présenter les articles sélectionnés, un agenda de recherche est proposé au travers de trois axes d'investigation.

I – ÉTAT DES RÉFLEXIONS DES CHERCHEURS EN SCIENCES DE GESTION SUR LE LOW-COST

Parmi les quelques recherches récentes menées en sciences de gestion sur le low-cost, certaines d'entre elles ont contribué à une meilleure caractérisation de ces stratégies au travers d'une analyse détaillée des composantes de leur *business model*. D'autres investigations ont pu apporter un nouvel éclairage sur le low-cost via la mobilisation du cadre d'analyse de l'innovation. Enfin, plusieurs travaux ont été entrepris en vue d'œuvrer à une compréhension plus fine des conséquences du développement de ce type d'offre sur les marchés.

1. L'approche du low-cost par l'analyse de son *business model*

Le low-cost, dont l'ambiguïté sémantique transparaît dans le discours des chercheurs tout comme dans celui des praticiens (Zilberberg, 2012), ne désigne pas seulement une stratégie commerciale ou de production, mais bien une stratégie d'entreprise (Lendrevie *et al.*, 2009). Celle-ci nécessite de repenser l'approche des marchés, le *business model* et la chaîne de

valeur de l'organisation (Zilberberg, 2012 ; Bourcieu, 2013) dans le sens d'une réduction durable et drastique des coûts, permettant une baisse significative et pérenne des prix de vente (Dameron, 2008 ; Lendrevie *et al.*, 2009). Dans cette perspective, bon nombre d'auteurs ont cherché à apprécier la nature du low-cost par une meilleure appréhension des spécificités de son *business model* déployé tout au long de la chaîne de valeur (tableau 1).

Au-delà de ces caractéristiques liées à la chaîne de valeur du low-cost, d'autres facteurs clés de succès ont également été identifiés dans la littérature tels que l'importance de la qualité perçue des offres auprès des clients, la réduction des frais généraux (coûts du personnel, coûts de fonctionnement du siège), l'enjeu d'une culture organisationnelle (orientée vers l'efficacité, la flexibilité, la créativité, le contrôle des coûts), ou bien encore la présence de conditions de marché spécifiques (forte élasticité des ventes au prix) (Hunter, 2006 ; Pate et Beaumont, 2006 ; Lendrevie *et al.*, 2009 ; Zilberberg, 2012 ; Berman, 2015).

L'identification de toutes ces conditions favorisant l'implémentation des stratégies low-cost permet de resituer ces dernières au sein d'un corpus théorique et d'un ensemble de pratiques usuelles en gestion. Ainsi, considérant les stratégies génériques identifiées par Porter (1985), les stratégies low-cost sont soit rapprochées, dans la littérature, des stratégies de différenciation (par le bas) mais distinguées des stratégies de domination par les coûts (Dameron, 2008),

soit associées à une hybridation de ces deux stratégies (Zilberberg, 2012²), ou soit clairement isolées de ces dernières (Bourcieu, 2013). D'autres auteurs ont cherché à positionner les stratégies low-cost au sein des différentes pratiques de diminution des coûts (*outsourcing*, économies d'échelles, etc.) et/ou des prix (soldes, promotions, etc.) pouvant être déployées par les entreprises (Combe, 2011 ; Coutelle-Brillet et Rivière, 2014). Contrairement à ces dernières, le low-cost se singularise par la présence concomitante d'une diminution durable des coûts et des prix, ainsi que d'une redéfinition des contours de l'offre dans le sens d'une simplification de contenu.

Alors que la vision présentée jusqu'à présent tend à assimiler le low-cost à un *business model* unique, et bien que reconnaissant un certain nombre d'invariants dans sa définition (notamment simplification de l'offre, baisse durable et drastique des coûts), bon nombre d'auteurs soulignent une certaine diversité dans l'application des modalités d'implémentation du *business model* du low-cost (Barry et Nienhueser, 2010). Sa déclinaison, au sein d'un marché, peut en effet varier en fonction de variables externes ou internes à l'entreprise. Sur le plan externe, parmi les facteurs identifiés dans la littérature (telles les spécificités et contraintes légales ou techniques du secteur d'implantation de l'offre low-cost) (Delaplace et Dobruszkes, 2015), la pression concurrentielle représente une source importante de variation du *business model* originel du low-cost (Coutelle-Brillet et Rivière, 2013, 2014 ; Meier et Pacitto,

2. Zilberberg (2012) parle de différenciation positive dans le sens où la tarification séparée des attributs permet des arbitrages que le lot interdit. L'offre n'est pas épurée mais enrichie puisqu'elle implique des arbitrages parmi des attributs optionnels. Le *low-cost* propose une valeur au moins égale au client (par rapport à l'offre référence du marché), mais à un prix inférieur (grâce à une meilleure utilisation des actifs - domination par les coûts unitaires).

Tableau 1 – Les principales spécificités de la chaîne de valeur du low-cost

Étapes de la chaîne de valeur	Spécificités	
Approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> – Nombre réduit de fournisseurs et commandes en gros. – Relations durables et stables avec les fournisseurs. 	<p>– Simplification de l'offre : le low-cost est un modèle qui réinterroge les besoins des individus pour les redéfinir dans le sens d'une simplification. L'offre de base correspond au besoin jugé essentiel par le client (sans compromis sur la qualité, suppression des fonctions et services jugés onéreux et non essentiels). Le corollaire fréquent de cette simplification est la dissociation du lot conventionnel et « l'optionnalisation » des attributs secondaires.</p> <p>– Réduction de la gamme de produits (simplification de la gestion de l'offre). Ce recentrage sur l'essentiel permet de simplifier et standardiser les différentes phases de la chaîne de valeur, permettant une baisse durable du coût de revient et donc des prix.</p>
Conception	<ul style="list-style-type: none"> – Dépenses R&D limitées 	
Production	<ul style="list-style-type: none"> – Rationalisation et standardisation des moyens de production (baisse des coûts de formation, de fonctionnement et de maintenance, pouvoir de négociation renforcé) + dotation d'actifs récents (coûts d'utilisation réduits). – Utilisation optimisée et rotation intensive des ressources et actifs (productivité accrue). – Automatisation et industrialisation de la production (diminution des frais de personnel). – Politique de sous-traitance (externalisation des activités en dehors du cœur du métier). – Recours à l'internationalisation et à la délocalisation (accès à une main-d'œuvre moins chère). – Polyvalence (et flexibilité) du personnel. – Prise en charge par le client d'une partie du processus de production. 	
Commercialisation/vente	<ul style="list-style-type: none"> – Faibles dépenses marketing : le prix bas fait office de publicité. – Désintermédiation et dématérialisation de la distribution (Internet). – Mise à contribution du client (transfert de tâches). 	

Sources : à partir de [Lendrevie et al. \(2009\)](#), [Combe \(2011\)](#), [Santi et Nguyen \(2012\)](#), [Zilberberg \(2012\)](#).

2013). En effet, à l'image du secteur aérien ou de la distribution alimentaire, deux secteurs caractérisés par l'ancienneté du développement des offres à bas coûts ([Combe, 2011](#)), les *low-costers* peuvent se

retrouver confrontés à une double concurrence : celle exercée par les acteurs traditionnels et celle liée à la présence d'autres acteurs low-cost. Afin de se différencier de ces derniers et, séduire une clientèle plus

large, certains protagonistes ont adopté une stratégie d'enrichissement de l'offre. Cette évolution a conduit plusieurs auteurs à établir, au sein de la distribution low-cost, une distinction entre le *hard discount pur* et le *soft discount* (ou *smart discount*) (Combe, 2011). Une différenciation semblable a été opérée, parmi les compagnies aériennes à bas coûts, entre le low-cost *pur* (« *no frills* ») et le *middle-cost* (« *low/some frills* ») (Wallace *et al.*, 2006 ; Harvey et Turnbull, 2010). À partir d'une observation plus globale du segment du low-cost dans différents secteurs d'activité, Coutelle-Brillet et Rivière (2014) proposent une typologie des *low-costers* en identifiant les « *hard low-costers* » (modèle d'origine du low-cost caractérisé par une forte simplification de l'offre), les « *middle low-costers* » (simplification plus modérée, avec quelques services dans l'offre de base et gamme plus large d'attributs optionnels) et les « *soft low-costers* » (simplification minimale, n'affiche pas son appartenance aux « *low-costers* »). Même si les fondements du modèle économique demeurent, ces acteurs se différencient principalement au vu du degré de simplification de leur offre. Au-delà de la pression concurrentielle, et d'un point de vue interne, plusieurs autres facteurs liés à l'organisation peuvent également conditionner les modalités d'application d'une stratégie low-cost, tels que la culture d'entreprise ou le climat social (Delaplace et Dobruszkes, 2015).

Si l'étude du *business model* et de la diversité de ses déclinaisons a constitué un premier angle d'étude des stratégies low-cost, d'autres recherches ont appréhendé ces politiques à bas coûts au travers du cadre d'analyse de l'innovation.

2. L'approche du low-cost par le cadre d'analyse de l'innovation

Bon nombre d'auteurs ont rapproché les stratégies low-cost des innovations stratégiques. Deux sources majeures permettent de caractériser des innovations stratégiques : la modification radicale de la valeur pour le client et la modification radicale de la chaîne de valeur. Lorsque la modification porte de manière concomitante sur ces deux axes, le terme de stratégie de rupture est employé (Lehmann-Ortega et Schoettl, 2005). Considérant ces deux conditions, les stratégies low-cost peuvent être qualifiées de stratégies de rupture (Lehmann-Ortega et Roy, 2009 ; Gagne, 2013). Elles proposent, en effet, une modification de la valeur pour le client en engendrant une rupture produit/marché articulée autour d'une optimisation du différentiel coût/valeur perçue : la proposition de valeur, centrée sur un prix de vente durablement bas et une offre réduite à l'essentiel mais de qualité, est renouvelée et originale. Par ailleurs, les stratégies low-cost engendrent une modification profonde de la chaîne de valeur de l'entreprise, représentant une rupture de *process*. Ce rapprochement établi entre les stratégies de rupture et les politiques à bas coûts permet de repérer plusieurs sources potentielles d'émergence d'offres low-cost, à partir des différents leviers de création de rupture stratégique, identifiés notamment par Métails *et al.* (2009) dans le cadre du développement de la Logan. Par ailleurs, l'appréhension des stratégies low-cost au travers du cadre d'analyse de l'innovation stratégique permet d'éclairer la démarche d'implantation et de repérer les conditions susceptibles de favoriser l'adoption et la mise en œuvre des

politiques à bas coûts. En particulier, en s'appuyant sur l'analyse de l'adoption du modèle low-cost par Air France entre 2004 et 2012 par le biais de sa filiale Transavia, Gagne (2013) souligne, lors de l'adoption d'une innovation de rupture, l'enjeu de l'identité organisationnelle³.

Au-delà de l'innovation stratégique, le low-cost a également été associé à deux autres types d'innovation : les innovations frugales et les innovations inversées (Agnihotri, 2015 ; Hussler et Burger-Helmchen, 2016). À l'instar de la Southwest Airlines ou d'Ikea, l'innovation frugale fait référence à des solutions innovantes et ingénieuses, développées sous conditions de contraintes et d'optimisation d'utilisation de ressources, permettant de réaliser des économies importantes⁴. L'apport de ces recherches réside dans l'identification de principes, pratiques et méthodes satisfaisant à l'exigence d'économie des ressources et de gestion optimale de la structure de coûts (Anderson et Lillis, 2011 ; Hussler et Burger-Helmchen, 2016). Ces travaux trouvent un écho particulier dans le contexte des stratégies low-cost, soumises à la nécessaire maîtrise des coûts. L'innovation inversée désigne des produits et services conçus d'abord dans et pour les pays émergents, puis commercialisés dans un second temps dans les pays développés (Hussler et Burger-Helmchen, 2016). Ces nouveaux biens et services à destination des pays émergents sont souvent réduits à leurs formes les plus basiques, en éliminant les

fonctions non essentielles pour diminuer les coûts tout en maintenant la qualité. Ils séduisent ainsi non seulement les clients des pays émergents jusqu'alors exclus du marché, mais aussi les consommateurs les plus sensibles aux prix des pays développés (Hussler et Burger-Helmchen, 2016). À l'image de la Logan initialement pensée pour les marchés d'Europe de l'Est (Croué, 2006), ce type d'innovation permet d'identifier des opportunités de diffusion internationale et d'initier de nouveaux concepts d'offres pour les pays développés, mais n'apporte aucun éclairage sur leur processus de développement et de mise en œuvre (Hussler et Burger-Helmchen, 2016).

En définitive, si les recherches mobilisées jusqu'à présent ont permis de mieux appréhender les stratégies low-cost à partir du cadre d'analyse de l'innovation ou de l'examen du *business model* sous-jacent, il est nécessaire d'élargir le périmètre étudié en considérant les conséquences de ces stratégies sur les marchés.

3. L'approche du low-cost par l'étude de ses conséquences sur le marché

L'adoption de nouveaux *business models* de rupture, tels que celui du low-cost, peut engendrer deux conséquences sur les marchés : la domination ou le partage du marché actuel (le low-cost est une stratégie concurrentielle) et la création d'un nouveau marché (le low-cost est une stratégie d'augmentation de la demande primaire)

3. L'identité organisationnelle est définie par ce qui est central, distinctif et durable pour l'organisation. Loin d'être figée et déterminée une fois pour toutes par le management, elle est d'abord une construction sociale (soumise à des dynamiques instables) plus ou moins partagée, plus ou moins conflictuelle entre les membres de l'organisation (Gagne, 2013).

4. Compte tenu des contraintes de ressources, les produits sont souvent moins avancés technologiquement par comparaison avec leurs équivalents sophistiqués, mais sont suffisants pour fournir la fonctionnalité de base du produit (Agnihotri, 2015).

(Lendrevie *et al.*, 2009 ; Chung et Whang, 2011). Dans le premier cas, le nouveau *business model* rend ceux traditionnels obsolètes et met en difficulté les concurrents qui n'arrivent pas à se reconvertir. Le nouveau *business model* domine alors progressivement le marché. Un autre cas de figure est celui dans lequel le nouveau *business model* ne conquiert qu'une partie de la clientèle aboutissant à un partage du marché. Dans une toute autre configuration, le *business model* innovant peut se juxtaposer à ceux déjà en vigueur, conduisant cette fois-ci à la création d'un nouveau marché (Lehmann-Ortega et Roy, 2009 ; Lendrevie *et al.*, 2009). Ces deux conséquences peuvent être concomitantes sur un même marché, à l'instar du low-cost aérien qui a su capter à la fois une partie de la clientèle de ses concurrents directs mais également une nouvelle clientèle qui préférerait jusque-là opter pour d'autres modes de transport. Une partie de cette nouvelle demande, venue au transport aérien *via* le low-cost, peut même devenir par la suite une clientèle ponctuelle ou habituelle des compagnies classiques (Dameron, 2008 ; Lendrevie *et al.*, 2009). Quelles que soient les conséquences engendrées, le développement du low-cost amène, le plus souvent, à une transformation des règles du jeu, une déstabilisation des concurrents, et une intensification du contexte compétitif, incitant les acteurs traditionnels à considérer cette nouvelle menace concurrentielle et à réfléchir à différentes réactions possibles. Au regard de ces préoccupations managériales, des chercheurs se sont intéressés aux options stratégiques pouvant être adoptées

par les entreprises traditionnelles, en réponse à cette nouvelle concurrence low-cost particulièrement menaçante pour les marchés matures et les acteurs positionnés moyen de gamme (Kapferer, 2004 ; Kumar, 2006 ; Lendrevie *et al.*, 2009 ; Berman, 2015). Parmi les travaux menés, ceux de Berman (2015) ont conduit à distinguer quatre stratégies alternatives de réponse : 1) attendre et voir (période d'observation du nouveau concurrent low-cost), 2) conserver sa stratégie actuelle de prix, 3) adapter sa stratégie de prix (réduire ou aligner ses tarifs) à celle du concurrent low-cost, 4) faire coexister l'offre traditionnelle de l'entreprise avec une offre à bas prix développée en réponse à la concurrence low-cost.

Du côté de la demande, l'attrait pour les offres low-cost s'inscrit en cohérence avec de nombreuses évolutions récentes des consommateurs, marqués non seulement par de fortes préoccupations et une baisse perçue de leur pouvoir d'achat (Aurier et Zollinger, 2009), mais aussi :

- par des changements psychosociologiques (le consommateur est plus averti, désireux de consommer au juste prix voire au juste coût, se sent décomplexé, assume le fait de consommer du *discount*) (Dameron, 2008 ; Coutelle et Rivière, 2013) ;
- par l'adoption de comportements d'achat réfléchi (*wise shopping*) et d'achat malin (*smart shopping*)⁵ (Djelassi *et al.*, 2009) ;
- par une aversion croissante à la surabondance fonctionnelle, au perfectionnement continu des biens et au flot permanent d'innovations (Fournier *et al.*, 1998) ;
- par la recherche accrue de simplicité (Raïes et Helme-Guizon, 2014) et de

5. Alors que le *smart shopping* conduit à assouvir son envie de consommer en dépensant le moins possible (recherche active de bonnes affaires), le *wise shopping* amène à maîtriser durablement ses dépenses, en particulier en achetant des produits moins chers et en évitant le superflu (Djelassi *et al.*, 2009).

solutions à la raréfaction des ressources (le low-cost, en se concentrant sur la satisfaction des besoins essentiels, limite au strict nécessaire la consommation de ressources) (Bourcieu, 2013) ;

– par la volonté des acheteurs de retrouver du pouvoir et de la liberté dans leur choix de consommation (le low-cost contribue à diversifier les offres sur les marchés et permet des arbitrages parmi des attributs optionnels que le lot traditionnel interdit) (Zilberberg, 2012 ; Coutelle-Brillet et Rivière, 2014).

Cette variété de motivations et d'attitudes, qui traduit une absence de lien systématique entre low-cost et phénomène de déconsommation⁶ (Séré de Lanauze et Siadou-Martin, 2013 ; Coutelle-Brillet et Rivière, 2014), amène à l'identification de trois types principaux de demandes de low-cost (Combe, 2011) : le low-cost de substitution (report du choix d'un bien ou service traditionnel vers le produit low-cost), le low-cost de complémentarité (achat du produit low-cost en complément du produit traditionnel), et le low-cost d'accession ou d'induction (accès, *via* le low-cost, à des catégories d'offres non consommées jusqu'à présent). Ainsi, loin de se restreindre aux ménages les plus démunis (Dameron, 2008), le low-cost est en capacité de satisfaire une variété de motivations et d'attentes dépassant la seule recherche du prix bas, témoignant ainsi d'un rapport des individus à l'égard de ces offres équivoque et bien plus riche qu'il n'y paraît (Kapferer,

2004 ; Croué, 2006). C'est d'ailleurs pour cette raison que plusieurs auteurs ont mobilisé l'approche de la valeur perçue afin de mieux cerner la nature de cette interaction et appréhender plus finement la complexité de la valorisation de ces offres à bas coûts par les acheteurs particuliers comme professionnels (Coutelle-Brillet et Rivière, 2013, 2014 ; Bonneveux et Rivière, 2016). En démontrant une diversité des sources potentielles de création et de destruction de valeur, perçues par les acheteurs à l'égard du low-cost, ces résultats suggèrent aux praticiens des axes de réflexion stratégique et constituent une aide dans l'élaboration de leur marketing opérationnel (Coutelle-Brillet et Rivière, 2013, 2014 ; Bonneveux et Rivière, 2016).

En définitive, les travaux menés en sciences de gestion autour du low-cost, et abordés dans cette première partie autour de trois approches, révèlent la diversité des problématiques traitées et des cadres théoriques mobilisés, et ainsi la richesse du champ de recherche investi.

2 – PROPOSITION D'UN AGENDA DE RECHERCHE

L'attrait accru du low-cost sur les marchés et les interrogations théoriques qu'il soulève justifient de renforcer l'intérêt des chercheurs en sciences de gestion pour cette thématique. Dans cette perspective, trois pistes de recherche prioritaires sont identifiées.

6. La déconsommation fait référence aux comportements des individus visant à réduire volontairement leur consommation, à moins consommer (Séré de Lanauze et Siadou-Martin, 2013). Grâce aux économies réalisées par l'achat d'offres low-cost, les consommateurs peuvent être amenés à consommer plus (plus souvent la même offre ou d'autres offres non *low-cost*), à acquérir des offres plus superflues, à monter en gamme sur d'autres produits (revoir leur arbitrage entre les différents produits qui les intéressent) (Coutelle-Brillet et Rivière, 2014).

1. Enrichir les cadres d'analyse et les dispositifs de pilotage des acteurs low-cost

En complément des quelques travaux récents, menés essentiellement en stratégie et en marketing, et considérant la diversité des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) dans les entreprises low-cost ainsi que l'importance pour ces dernières de maintenir leur *leadership* sur les coûts, des contributions en GRH et en comptabilité-contrôle sont particulièrement attendues.

En comparant les modalités de gestion des ressources humaines entre les entreprises traditionnelles et les acteurs low-cost dans le secteur aérien, certains auteurs, en s'appuyant sur le cas de Ryanair, parlent d'approche minimaliste de la GRH, et soulignent l'existence de conditions de rémunération et de travail moins avantageuses dans le cas des entreprises low-cost (Barry et Nienhueser, 2010 ; Shuk-Ching Poon et Waring, 2010). Si certains chercheurs tempèrent ce constat (Hunter, 2006), quelques travaux évoquent, au contraire, l'existence d'une politique de GRH avantageuse, comme l'illustre le cas de la Southwest Airlines (Harvey et Turnbull, 2006, 2010 ; Pate et Beaumont, 2006). Cette variabilité dans les pratiques de gestion des ressources humaines reflète une difficulté : en effet, si l'approche minimaliste permet de s'inscrire en cohérence avec la nécessaire maîtrise des coûts imposée par le low-cost, la question de sa pertinence et de son maintien sur le plus long terme peut se poser ainsi que de ses conséquences sur l'engagement et la productivité des salariés. Dans le même temps, la dégradation de ces conditions salariales

semble n'affecter, que de manière limitée, les motivations des salariés en raison notamment de leur fierté d'appartenir à une organisation innovante, en forte croissance, qui fait parler d'elle dans les médias, et qui affiche des valeurs de modernité (Shuk-Ching Poon et Waring, 2010). Ces réflexions soulignent la nécessité de mieux considérer les perceptions et l'attitude des salariés vis-à-vis de leur employeur low-cost. Dans cette perspective, l'adoption d'une approche de marketing RH pourrait être mobilisée. Cette dernière consiste à appliquer une démarche et des techniques marketing en vue de convaincre, fidéliser et séduire les salariés. Des travaux pourraient ainsi être menés afin de mieux cerner la nature de la marque employeur et de l'image-employeur dans le cas spécifique des entreprises low-cost. En interrogeant des potentiels futurs salariés et des salariés actuels, de telles contributions pourraient permettre d'optimiser la phase de recrutement et la stratégie d'attractivité des acteurs low-cost, tout comme leur politique de fidélisation de leurs collaborateurs (Arnaud *et al.*, 2009 ; Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015). Par ailleurs, en considérant les difficultés de recrutement sur certains métiers dues à des problèmes d'attractivité, la notion d'image métier pourrait être considérée. Cette dernière, définie comme une représentation globale du métier dans l'esprit des individus (Brillet et Gavaille, 2016), pourrait être appréciée de manière comparative pour un même métier, selon que ce dernier est exercé dans un contexte low-cost ou non. En d'autres termes, il s'agirait d'apprécier, au travers du concept d'image, l'influence potentielle du caractère low-cost sur la représentation du métier chez les individus. Ces travaux

permettraient de définir des pistes d'action adaptées pour des entreprises low-cost confrontées à des problématiques de recrutement et de fidélisation sur certains métiers.

En outre, jusqu'à présent, la thématique du low-cost semble n'avoir guère intéressée la comptabilité de gestion (Zilberberg, 2012). Pourtant, afin d'appliquer la démarche de réduction durable et drastique des coûts intrinsèque au low-cost, la contribution des chercheurs en comptabilité-contrôle est particulièrement attendue. Cette question du contrôle des coûts est d'autant plus centrale pour les *low-costers* qui doivent assurer la pérennité de leur *business model* en maintenant, dans le temps, leur *leadership* sur les coûts alors même qu'ils sont confrontés à un environnement évolutif et à une pression concurrentielle accrue sur les prix (concurrence aussi bien intra qu'inter-segments) (Pate et Beaumont, 2006). Une première piste d'étude, particulièrement pertinente dans le champ du low-cost, pourrait consister à s'intéresser aux enjeux et aux apports de la méthode du *target costing* (méthode du coût cible), comparativement à d'autres méthodes de contrôle des coûts (Zilberberg, 2012). Comme l'illustre le lancement d'une petite citadine low-cost à moins de 5 000 euros en Inde par Renault en 2015, la méthode du *target costing* semble particulièrement bien adaptée aux problématiques des acteurs low-cost et permet de concilier les contraintes internes en termes de coûts de l'organisation avec la contrainte externe du marché. Une seconde piste pourrait, quant à elle, s'intéresser à l'influence de la stratégie low-cost sur les dispositifs de contrôle selon deux niveaux d'étude : au niveau des relations entre indicateurs de performance au sein

d'un système de mesure de la performance, ou au niveau des pratiques de contrôle de gestion qui sont alors envisagées comme un *package* (Otley, 2016). En premier lieu, compte tenu de l'importance de la prise en compte du contexte et des facteurs de contingence dans le développement de systèmes pertinents de mesure de la performance (Deville *et al.*, 2014 ; Otley, 2016), il semble essentiel de s'interroger sur la nécessité de concevoir un modèle spécifique de mesure (financière et non financière) de la performance adapté aux différents niveaux de prise de décision et aux problématiques des entreprises low-cost. En cohérence avec les travaux d'Hyun *et al.* (2017), il serait également intéressant d'analyser, à partir d'une approche quantitative, les relations causales entre les indicateurs de la performance au sein d'un tableau de bord prospectif. En effet, selon la stratégie d'entreprise, le chemin causal qui vise à expliquer la performance financière peut être différent. Une seconde voie de recherche peut être proposée en lien avec l'idée de *package* de systèmes de contrôle de gestion. En effet, il peut coexister au sein d'une même organisation plusieurs systèmes de mesure de la performance simultanément (par exemple des budgets et des tableaux de bord). Bedford *et al.* (2016) considèrent les *packages* de contrôle de gestion comme un ensemble de pratiques combinées et les interdépendances entre ces pratiques comme des éléments d'un système de contrôle de gestion. Dans le cas des stratégies low-cost, et au regard de travaux récents (Bedford *et al.*, 2016 ; Otley, 2016), il semble essentiel, en complément de la mise en cohérence des systèmes de contrôle de gestion avec les spécificités des stratégies à bas coûts, de mettre également en

cohérence l'ensemble des systèmes de contrôle de gestion constitutifs du *package*.

2. Mieux considérer l'émergence de *business models* hybrides du low-cost et leurs problématiques sous-jacentes

Malgré le développement de modèles low-cost hybrides (type « middle low-costers », « soft low-costers ») sur les marchés, la question de leur efficacité, sur la profitabilité de l'entreprise, fait l'objet de débats au sein de la littérature. Pour certains auteurs, et à l'instar d'easyJet ou de Lidl, ces versions évoluées dans l'application des principes originels du low-cost ont démontré leur pertinence (Pate et Beaumont, 2006). En particulier, dans le secteur aérien, ces stratégies semblent particulièrement appropriées pour séduire les marchés *BtoB* ou pour assurer les vols longs courriers (Hunter, 2006 ; Wallace *et al.*, 2006). Pour d'autres, ce segment de marché sera rapidement saturé, conduisant à des résultats progressivement décroissants. Le succès de compagnies aériennes telles que Ryanair, fondées sur un modèle « hard low-cost », et l'absence d'évidence d'un accroissement systématique de la performance liée à l'adoption de modèles hybrides, démontrent également l'intérêt de privilégier une application du modèle originel du low-cost qui semble plus profitable (Hunter, 2006 ; Pate et Beaumont, 2006). Par ailleurs, dans le cas de la distribution alimentaire, les *hard discounters*, confrontés à une multiplication des enseignes *discount* et à une concurrence prix accrue entre les enseignes traditionnelles, ont cherché, pour certains d'entre eux, à se démarquer en enrichissant leur assortiment. Par cette stratégie, ces enseignes ont pris le risque d'altérer leur *business model*

initial et leur positionnement exclusif. Elles ont ainsi rompu avec leur positionnement originel et ont brouillé leur image en réduisant la distinction « enseigne *hard discount*/enseigne classique ». Le risque encouru par une telle stratégie est celui d'une convergence voire d'une banalisation des positionnements conduisant vers le « Big Middle » dans lequel il est difficile de se différencier. Ainsi, au lieu d'optimiser leur *business model* comme le préconise la roue de la distribution d'Hollander (1960), certains *hard discounters* ont préféré choisir une stratégie médiane, vouée à l'échec dès lors qu'elle s'avérait incapable de soutenir la forte pression sur les prix (Hunter, 2006 ; Djelassi *et al.*, 2009 ; Meier et Pacitto, 2013). Une étude récente a d'ailleurs comparé la perception du positionnement prix et de la proposition de valeur entre des enseignes « hard discount pur » et « soft discount ». Les résultats soulignent l'absence de différence perçue entre ces deux types d'enseignes (Coutelle-Brillet et Rivière, 2013). Ces conclusions amènent ainsi à s'interroger sur la pertinence d'un positionnement différencié *hard/soft discount* et plus globalement, sur l'efficacité des modèles hybrides du low-cost.

De futurs travaux apparaissent donc nécessaires afin de mieux cerner les conséquences liées au développement des différentes déclinaisons du low-cost (*hard*, *middle* et *soft low-costers*). En particulier, une première piste pourrait amener à mieux apprécier les impacts de chacune de ces déclinaisons en termes de performance financière (Pate et Beaumont, 2006). Par ailleurs, dans le prolongement des travaux de Coutelle-Brillet et Rivière (2013), et au-delà de la distribution alimentaire, deux notions clés pourraient être mobilisées et

articulées conjointement (par exemple dans le secteur aérien) : l'image prix et la valeur perçue. Si l'étude de la valeur perçue permet de déceler des axes potentiels d'enrichissement du positionnement des entreprises, l'analyse de l'image prix permet de s'assurer de la perception du positionnement prix bas. La notion d'image prix, qui revêt une importance centrale en matière de low-cost, peut être définie comme la représentation relative du niveau des prix (niveau de cherté perçue) d'une enseigne (Coutelle-Brillet et Rivière, 2013).

3. Mieux appréhender la coexistence d'offres low-cost avec les autres offres du marché et de l'entreprise

Représentant un segment de marché encore souvent restreint dans bon nombre de secteurs d'activité, les produits et services low-cost sont fréquemment amenés à cohabiter, au sein d'un même marché ou d'une même entreprise, avec d'autres offres de nature différente, dont certaines s'inscrivent dans une logique d'enrichissement de contenu. Les problématiques sous-jacentes liées à cette coexistence d'offres n'ont été considérées que partiellement dans la littérature et méritent ainsi une plus grande attention.

Tout d'abord, une réflexion préalable doit être menée quant à la place qu'est susceptible d'occuper le low-cost à l'avenir. En effet, si certains auteurs considèrent que le low-cost pourrait représenter, au cours des prochaines années, la stratégie dominante et de référence dans les entreprises (Bourcieu, 2013), d'autres au contraire estiment que les marchés seront toujours répartis entre les entreprises traditionnelles et les acteurs low-cost (Kumar, 2006). En effet, malgré le

développement de ces derniers, deux catégories de consommateurs continueront à cohabiter : ceux recherchant des prix bas et ceux sensibles à la valeur ajoutée. Compte tenu de ces vues divergentes, il est donc essentiel de s'interroger sur le degré de généralisation future des stratégies low-cost (Dameron, 2008). Ce questionnement prospectif amène à appréhender la question des effets du développement du low-cost sur les marchés traditionnels, et de l'arbitrage des consommateurs confrontés à de nouvelles situations de choix.

Au niveau d'un marché, si les conséquences liées à l'arrivée de nouveaux acteurs low-cost ont principalement été étudiées en termes de menaces potentielles pour les entreprises traditionnelles (Kumar, 2006), il est important, dans de prochains travaux, de mieux considérer les potentiels avantages que peuvent présenter ces nouveaux entrants, tant sur le plan externe (en matière de dynamisme, d'animation, de stimulation voire d'élargissement du marché) que sur le plan interne (réflexions des entreprises existantes sur leur proposition de valeur, leur positionnement, leur avantage concurrentiel) (Lendrevie *et al.*, 2009 ; Chung et Whang, 2011). En particulier, certaines entreprises peuvent s'inspirer des pratiques des acteurs low-cost pour améliorer leur processus interne et leur rentabilité (exemple : développement des billets électroniques dans le secteur aérien) (Kumar, 2006). Par ailleurs, parmi les stratégies offensives permettant à une entreprise de lutter contre la concurrence low-cost, Berman (2015) suggère de développer, en parallèle de son offre traditionnelle déjà commercialisée, une offre à bas prix (cette stratégie peut, dans certains cas, amener une entreprise à développer, en plus de sa

structure existante, une filiale low-cost). Si un risque de cannibalisation a fréquemment été soulevé en lien avec cette option stratégique, et au-delà de la question de la pertinence et des effets d'un management différencié (notamment en matière de ressources humaines) entre la maison mère et sa filiale low-cost (Harvey et Turnbull, 2006, 2010), peu de travaux se sont intéressés aux éventuels effets vertueux de la coexistence d'offres low-cost et non low-cost au sein d'une même organisation. Or, et à l'instar de la Logan du groupe Renault, les offres simplifiées à bas coûts peuvent permettre de pénétrer de nouveaux marchés (notamment géographiques) pouvant constituer, dans un second temps, de nouveaux débouchés pour les offres plus classiques de l'entreprise. Par ailleurs, l'implémentation d'une stratégie low-cost peut permettre d'adapter progressivement le *business model* historique de l'entreprise au contexte actuel, de faire évoluer l'image de marque du groupe (ou celle de l'entreprise traditionnelle en cas de coexistence de deux marques distinctes), ou bien encore d'améliorer son positionnement prix (Harvey et Turnbull, 2006 ; Delaplace et Dobruszkes, 2015). Une filiale low-cost peut aussi servir de *benchmark* interne en matière de structure de coûts ou permettre de tester l'application de certaines pratiques de management (notamment en ressources humaines, en relation client), offrant la possibilité à une entreprise d'identifier des changements possibles dans son *business model* traditionnel (rationalisation des coûts) (Barry et Nienhueser, 2010 ; Gagne, 2013 ; Delaplace et Dobruszkes, 2015). Ces différentes réflexions incitent à mieux cerner, au sein d'une même entreprise, les effets liés à la coexistence d'une offre low-cost avec les offres

non low-cost déjà commercialisées, et en particulier à examiner l'existence potentielle d'effets d'interaction positive entre ces différents types d'offres.

Du côté de la demande, le low-cost est désormais devenu, dans la plupart des secteurs d'activité, une option supplémentaire de choix pour les acheteurs amenés à arbitrer ou non en sa faveur. Jusqu'à présent, quelques études ont examiné isolément la valorisation d'une offre low-cost (Coutelle-Brillet et Rivière, 2014) mais il est nécessaire de s'interroger sur les mécanismes d'arbitrage à l'origine du choix des consommateurs entre une offre low-cost et une offre ne relevant pas du low-cost (voire enrichie ou entrant dans l'univers du luxe accessible). Ces mécanismes d'arbitrage peuvent avoir lieu à la fois au sein d'une même catégorie de produits mais aussi entre différentes catégories de produits. En particulier, la consommation d'offres low-cost n'exclut pas l'achat de biens et services haut de gamme. Elle peut même la favoriser grâce aux économies réalisées. Les individus deviennent donc pleinement acteurs de leur consommation, en définissant eux-mêmes la partition entre les produits relevant du low-cost et ceux méritant d'entrer dans l'univers de la marque et du luxe accessible (Coutelle-Brillet et Rivière, 2014). L'étude des choix et des mécanismes d'arbitrage des acheteurs pourrait être considérée dans différents contextes ou secteurs d'activité, ainsi qu'auprès de différents types de clientèles (par exemple, la clientèle *BioB*).

CONCLUSION

Compte tenu d'une forte distorsion entre l'attrait du low-cost sur les marchés et

l'intérêt porté à cette thématique en sciences de gestion, et considérant les évolutions et dynamiques engagées sur ce segment de marché, ce dossier de la *Revue française de gestion* vise à rapprocher les préoccupations des chercheurs de celles des praticiens, avec pour ambition d'encourager et de stimuler les travaux de recherche dans le champ du low-cost. Cet article introductif, en dressant un premier état des lieux, permet de structurer les travaux existants autour de trois approches, constituant autant de domaines de contributions complémentaires dans la compréhension de la nature et des effets de ces stratégies. Dans un second temps, un agenda de recherche, articulé autour de trois voies d'investigation prioritaires, permet de définir un cadre de réflexion stimulant. Les quatre contributions retenues dans ce dossier spécial illustrent l'importance et les enjeux de chacune des propositions évoquées dans cet agenda de recherche.

Le premier article, proposé par Laïla Benraïss-Noailles et Catherine Viot, vise à enrichir les cadres d'analyse des acteurs low-cost en mobilisant une démarche de marketing RH. Il s'agit, plus précisément, d'étudier les effets du capital-marque employeur sur l'attractivité des entreprises low-cost. En mobilisant le concept d'attractivité organisationnelle, et en s'appuyant sur une étude quantitative menée auprès de 367 étudiants, les résultats montrent que pour les candidats potentiels qui sont prêts à accepter un emploi dans une entreprise low-cost, l'attractivité organisationnelle résulte de la valeur intérêt (employeur innovant, qui commercialise une offre innovante et de qualité, qui utilise et valorise la créativité de ses collaborateurs), alors que ceux qui refusent un tel emploi privilégient la valeur sociale (bonnes relations avec ses collègues/

supérieurs, bonne ambiance de travail) et économique (rémunération attractive).

Les deux autres articles se focalisent sur deux modèles hybrides du low-cost : le *soft discount* et les magasins de déstockage. La contribution de Mbaye Fall Diallo, Joseph Kaswengi et Christine Lambey-Checchin a pour finalité d'étudier, dans différentes situations macro-économiques, l'influence du prix et de ses variations sur le choix des marques *discount* en comparaison aux marques nationales et aux marques de distributeur d'entrée de gamme proposées dans le circuit *soft discount*. Basés sur l'analyse de données de panel d'une enseigne *soft discount*, les résultats indiquent que les consommateurs achètent davantage les marques nationales ou marques de distributeurs entrée de gamme lorsque le prix relatif des marques *discount* est élevé. Cependant, ils choisissent les marques *discount* si la variation des prix des marques est élevée ou lorsque la situation macro-économique se détériore. Concernant l'article de Tiéfing Diawara, l'objectif poursuivi consiste à mieux cerner les facteurs explicatifs et les processus de la fidélité à l'égard d'une enseigne de déstockage physique. Sur la base d'une enquête menée auprès de 224 étudiants, les principaux résultats montrent une influence positive et directe de la satisfaction et de l'engagement affectif sur les intentions de fidélité. En plus d'une fidélité transactionnelle, ils traduisent ainsi l'existence d'une fidélité hybride (combinant processus transactionnel et relationnel) dans un contexte d'échange et/ou de consommation qui semble *a priori* essentiellement transactionnel.

Enfin, le dernier article s'interroge sur la pertinence de différents dispositifs coexistants sur les marchés et susceptibles de

contribuer à la réduction de la pauvreté. Dans ce cadre, Christophe Sanchez montre que les stratégies low-cost ne se révèlent pas être un outil de lutte efficace contre la pauvreté, comparativement à d'autres stratégies mises en œuvre par les entreprises. La recherche s'appuie sur une étude de cas multiple, utilisant des données primaires et secondaires, et s'attache à étudier l'ensemble des dispositifs mis en place par huit entreprises à destination de leurs clients pauvres. Les résultats soulignent que

si les offres low-cost ont un intérêt financier indéniable pour les plus pauvres, elles ne leur sont pas facilement accessibles et contribuent guère à développer leurs capacités.

Au-delà de leurs apports respectifs, les différentes contributions de ce dossier spécial dédié au low-cost témoignent de la richesse de ce champ de recherche fécond et de l'intérêt de poursuivre les efforts d'investigation entamés en sciences de gestion.

BIBLIOGRAPHIE

- Agnihotri A. (2015). "Low-cost innovation in emerging markets", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 23, n° 5, p. 399-411.
- Anderson S.W. et Lillis A.M. (2011). "Corporate frugality: theory, measurement and practice", *Contemporary Accounting Research*, vol. 28, n° 4, p. 1349-1387.
- Arnaud S., Frimousse S. et Peretti J.-M. (2009). « Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux », *Revue Management et Avenir*, vol. 8, n° 28, p. 294-314.
- Aurier P. et Zollinger M. (2009). « À la recherche du pouvoir d'achat. Introduction au numéro spécial Marketing et pouvoir d'achat », *Décisions Marketing*, vol. 56, p. 5-8.
- Barry M. et Nienhueser W. (2010). "Coordinated market economy/liberal employment relations: low cost competition in the German aviation industry", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 21, n° 2, p. 214-229.
- Bedford D.S., Malmi T. et Sandelin M. (2016). "Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 51, p. 12-28.
- 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*, vol. 29, n° 2, p. 145-175.
- Bourcieu S. (2013). « Le low-cost : modèle économique des années frileuses ? », *L'Expansion Management Review*, vol. 1, n° 148, p. 10-19.
- Brillet F. et Gavaille F. (2016). « L'image métier : exploration d'une notion au cœur du choix professionnel », *Revue Management et Avenir*, vol. 2, n° 84, p. 53-72.
- Charbonnier-Voirin A. et Vignolles A. (2015). « Marque employeur interne et externe, un état de l'art et un agenda de recherche », *Revue française de gestion*, vol. 41, n° 246, p. 63-82.

- Chung J.Y. et Whang T. (2011). "The impact of low cost carriers on Korean Island Tourism", *Journal of Transport Geography*, vol. 19, n° 6, p. 1335-1340.
- Combe E. (2011). *Le low-cost*, La découverte, Paris.
- Coutelle-Brillet P. et Rivière A. (2013). « Entre prix bas et nouvelles sources de différenciation : quelle stratégie pour les hard discounters ? », *Revue française de gestion*, vol. 39, n° 230, p. 137-152.
- Coutelle-Brillet P. et Rivière A. (2014). « Et si 'moins' signifiait 'mieux' : la valeur perçue d'une offre low-cost », *Décisions Marketing*, n° 73, p. 67-87.
- Croué C. (2006). « La logan, un produit low cost de conquête du marché mondial », *Décisions Marketing*, n° 43-44, p. 123-136.
- Dameron S. (2008). « Les stratégies low-cost : quel développement ? », *L'état des entreprises 2009*, Colasse B. et A. Pezet (dir.), La Découverte, Paris, p. 58-66.
- Delaplace M. et Dobruszkes F. (2015). "From low-cost airlines to low-cost high-speed rail? The French case", *Transport Policy*, vol. 38, p. 73-85.
- Deville A., Ferrier G.D. et Leleu H. (2014). "Measuring the performance of hierarchical organizations: An application to bank efficiency at the regional and branch levels", *Management Accounting Research*, vol. 25, n° 1, p. 30-44.
- Djelassi S., Collin-Lachaud I. et Odou P. (2009). « Crise du pouvoir d'achat : les distributeurs face au wise shopping », *Décisions Marketing*, n° 56, p. 37-46.
- Dobruszkes F. (2006). "An analysis of european low-cost airlines and their networks", *Journal of Transport Geography*, vol. 14, n° 4, p. 249-264.
- Fournier S., Dobscha S. et Glen-Mick D. (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*. Le modèle low-cost de Transavia au sein d'Air France (2004-2012) », *Revue française de gestion*, vol. 39, n° 236, p. 33-48.
- Harvey G. et Turnbull P. (2006). "Employment relations, management style and flight crew attitudes at low cost airline subsidiaries: the cases of British Airways/Go and bmi/bmibaby", *European Management Journal*, vol. 24, n° 5, p. 330-337.
- Harvey G. et Turnbull P. (2010). "On the Go: walking the high road at a low cost airline", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 21, n° 2, p. 230-241.
- Hollander S.C. (1960). "The wheel of retailing", *Journal of Marketing*, vol. 24, n° 3, p. 37-42.
- Hunter L. (2006). "Low cost airlines: business model and employment relations", *European Management Journal*, vol. 24, n° 5, p. 315-321.
- Hussler C. et Burger-Helmchen T. (2016). « Inversée vous avez dit inversée ? Une typologie stratégique de l'innovation inversée », *Revue française de gestion*, vol. 42, n° 255, p. 105-119.

- Hyun S., Banker R. et Byzalov D. (2017). "Tracing the paths from innovation to financial performance", *European Accounting Association Congress*, Valence, mai, p. 1-31.
- Kapferer J-N. (2004). « Les marques face au hard discount. Quelles stratégies ? », *Revue française de gestion*, vol. 30, n° 150, p. 203-210.
- Kumar N. (2006). "Strategies to fight low-cost rivals", *Harvard Business Review*, vol. 84, n° 12, p. 104-112.
- Lehmann-Ortega L. et Roy P. (2009). « Les stratégies de rupture : synthèse et perspectives », *Revue française de gestion*, vol. 35, n° 197, p. 113-126.
- Lehmann-Ortega L. et Schoettl J.-M. (2005). « Rupture et perturbation : les deux formes de l'innovation stratégique », *Atelier de l'AIMS sur les stratégies de rupture*, Lille, mai.
- Lendrevie J., Lévy J. et Lindon D. (2009). *Mercator : Théorie et pratique du marketing*, 9^e édition, Dunod, Paris.
- Meier O. et Pacitto J.-C. (2013). « La crise du *hard-discount* », *Revue française du marketing*, vol. 2/5, n° 242, p. 89-90.
- Metais E., Dauchy D. et Hourquet P.-G. (2009). « Les leviers de la déconstruction stratégique. Le cas Logan », *Revue française de gestion*, vol. 35, n° 197, p. 147-162.
- Otley D. (2016). "The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014", *Management accounting research*, vol. 31, p. 45-62.
- Pate J.M. et Beaumont P.B. (2006). "The European low cost airline industry: the interplay of business strategy and human resources", *European Management Journal*, vol. 24, n° 5, p. 322-329.
- Porter M.E. (1985). *Competitive advantage*, Free Press, New-York.
- Raïes K. et Helme-Guizon A. (2014). « Ancrer une proposition de valeur dans la simplicité. Le cas d'un site web marchand », *Décisions Marketing*, n° 73, p. 139-152.
- Santi M. et Nguyen V. (2012). *Le business model du low-cost*, Eyrolles, 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. 39, n° 230, p. 55-73.
- Shuk-Ching Poon T. et Waring P. (2010). "The lowest of low-cost carriers: the case of AirAsia", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 21, n° 2, p. 197-213.
- Wallace J., Tiernan S. et White L. (2006). "Industrial relations conflict and collaboration: adapting to a low fares business model in Aer Lingus", *European Management Journal*, vol. 24, n° 5, p. 338-347.
- Zilberberg E. (2012). « Ceci n'est pas (seulement) du 'low-cost' », *L'Expansion Management Review*, vol. 2, n° 145, p. 102-113.