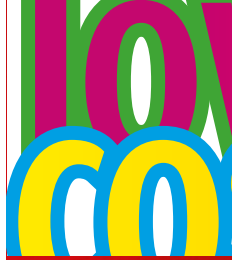


Michel **Santi** - Véronique **Nguyen**

Le business model du low cost

Comprendre, appliquer et contrecarrer



Déjouer les pronostics d'échecs annoncés, obtenir une rentabilité insolente alors qu'on se bat avec des moyens rudimentaires ; tel est le tour de force que les entreprises low cost accomplissent. De remarquables réussites où le faible triomphe du fort, où David terrasse Goliath au moyen d'une fronde et d'une pierre.

Le low cost nous fait pénétrer au cœur de l'art stratégique, où la victoire ne résulte pas de la puissance financière ou de la délocalisation de ses activités mais de l'intelligence des business models. Quintessence de la réflexion stratégique, le low cost nous fournit une démonstration éloquente du pouvoir de la pensée sur l'instinct ou l'habitude.

À partir de nombreuses études de cas, l'ouvrage dévoile toutes les clés pour mettre au point une stratégie low cost, apprécier la réceptivité d'un secteur d'activité face à ce modèle, mais aussi lutter contre des concurrents low cost.

« À consulter par tous ceux qui s'interrogent aujourd'hui sur l'opportunité du low cost et la façon de répondre, demain, à un concurrent low cost dans leur secteur. »

Jacques Lendrevie, co-auteur du *Mercator*, Professeur émérite à HEC Paris

« Le low cost est une entreprise risquée et difficile, à qui ce livre a le mérite de rendre toute sa place au palmarès de l'entrepreneuriat. »

Pierre Kosciusko-Morizet, PDG co-fondateur de PriceMinister.com (Rakuten Group), co-fondateur de ISAI, le fonds des entrepreneurs Internet

« Ce livre, à l'image du *Strategor*, est destiné à devenir une référence dans son domaine. À lire assurément par tous les dirigeants. »

Stéphane André, directeur de l'Apm



Michel Santi, HEC (1971), est professeur émérite de stratégie à HEC Paris et co-auteur du *Strategor*. Ses spécialisations couvrent les domaines de l'entrepreneuriat et de l'innovation. Il est également Expert Apm, Business angel et membre de Boards de plusieurs entreprises européennes.



Véronique Nguyen, HEC (1992), est docteur en Sciences de Gestion et professeure affiliée au département Stratégie d'HEC Paris. Elle a été responsable du mastère Strategic Management de cette école. Elle est associée au sein du cabinet Finexent.

Créée en 1987, l'**Association Progrès du Management (Apm)** compte plus de 5 800 adhérents, tous dirigeants d'entreprise. Leur point commun est d'avoir pris conscience que le métier de dirigeant nécessite de se former continuellement et de s'adapter aux évolutions de la société, pour faire avancer leur entreprise.

L'Apm c'est : 25 ans d'existence, 5 800 adhérents, 300 clubs dans une dizaine de pays, 350 experts.

www.apm.fr

www.editions-eyrolles.com

Le business model du low cost

Comprendre, appliquer et contrecarrer

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2012
ISBN : 978-2-212-55397-0

Michel SANTI

Véronique NGUYEN

Le business model du low cost

Comprendre, appliquer et contrecarrer

EYROLLES

The logo for Eyrolles, featuring the word "EYROLLES" in a bold, sans-serif font. Below the text is a horizontal line with a small grey circle centered underneath it.

Sommaire

Les auteurs.....	IX
Remerciements	XI
Avant-propos.....	1
Préface	3
Introduction.....	7

PARTIE 1

Le business model du low cost : perturbateur, original et économiquement performant

CHAPITRE 1 – Le low cost : un modèle gagnant-gagnant paradoxal..	15
Les composantes d'un business model	15
Le business model du low cost.....	28
CHAPITRE 2 – Les trois parangons historiques du low cost	49
Le low cost aérien court-courrier	50
Le Hard Discount alimentaire.....	64
L'hôtellerie économique low cost	75
Synthèse et conclusion de la partie 1	89

PARTIE 2

Les conditions de réussite du low cost

CHAPITRE 3 – Les conditions sectorielles et opérationnelles.....	95
Les caractéristiques de la demande sectorielle.....	96
Les caractéristiques de l'offre sectorielle	104
Les conditions opérationnelles	113
La validation de ces conditions	119

CHAPITRE 4 – Low cost or not low cost ?	125
Le low cost du hard informatique : Dell, les vingt premières années	125
Le low cost dans la location automobile : Ucar	134
Vrai ou faux low cost ?	149
Des secteurs impasses pour le low cost	167
Synthèse et conclusion de la partie 2	185

PARTIE 3

Les limites et défis du low cost

CHAPITRE 5 – Les écueils ordinaires	191
Ne pas trouver la bonne « recette »	191
Ne pas trouver ni travailler la bonne cible	201
La riposte des acteurs traditionnels	206
La concurrence entre low cost.....	212
La dérive graduelle vers l'embourgeoisement	215
CHAPITRE 6 – Les défis du low cost : quatre exemples	223
Le low cost dans les activités de service à forte intensité de main-d'œuvre... c'est possible	223
L'improbable low cost en long-courrier aérien	238
Les cybermarchés, la course d'obstacles de l'antithèse du low cost	250
Le low cost extrême : les quotidiens gratuits.....	257
Synthèse et conclusion de la partie 3	265

PARTIE 4

Entreprises établies : comment réagir face à des acteurs low cost ?

CHAPITRE 7 – Prendre son temps, ne pas ignorer et comprendre	275
Ne pas faire l'autruche.....	275
Abandonner son dangereux complexe de supériorité.....	276
Comprendre le nouveau business model low cost	278
Analyser et mesurer les risques de succès du nouvel entrant low cost à son détriment	279

CHAPITRE 8 – Attendre, ne rien faire ou essayer d’étouffer dans l’œuf.....	285
Dans certains cas attendre pour être certain du danger.....	285
Ne rien faire.....	288
Airborne Express ou pourquoi ne rien faire	289
Essayer d’étouffer dans l’œuf.....	293
CHAPITRE 9 – Réagir de manière défensive : se resituer dans le champ concurrentiel	303
Baisser les coûts sans changer de business model	304
Se réfugier vers le haut.....	308
Combiner les deux précédentes stratégies	311
CHAPITRE 10 – Réagir de manière offensive : imiter	313
Le low cost en complément de l’activité traditionnelle	313
La reconversion planifiée au low cost.....	319
CHAPITRE 11 – Modifier les règles du jeu du secteur	323
Modifier profondément les bases des business models low cost et traditionnel de l’activité.....	324
Créer une rupture stratégique de type oxymore	333
Synthèse et conclusion de la partie 4	347
Conclusion	349
Le low cost, nouvelle forme du capitalisme schumpétérien ?	349
Le low cost, applicable uniquement aux services B2C ?.....	351
Le low cost, fer de lance du dumping social et fiscal ?.....	355
Le low cost, chantre d’une nouvelle économie ?	358
Annexe méthodologique	361
Calculer la VUPC	361
Calculer la répartition de la valeur créée	364
Index	367

Les auteurs

Véronique NGUYEN

Diplômée HEC (92) et titulaire d'un doctorat de Sciences de Gestion d'HEC, elle est professeure affiliée à HEC Paris, au sein du département « Stratégie et Politique d'Entreprise ». Elle a été responsable du Mastère Strategic Management de cette école.

D'abord auditeur interne chez Nestlé, après l'obtention de son DESCF et après deux années au sein d'un cabinet d'expertise comptable et d'audit (CAS), elle a été directeur financier des Éditions 00h00 et de la société internationale Areks. Elle a co-fondé deux sociétés de conseil en finance d'entreprise et ressources humaines (Finexent et Elexent). Elle a également lancé un fonds de capital-amorçage (Conquest Venture).

Elle partage aujourd'hui son temps entre l'enseignement, la recherche et le conseil.

Michel SANTI

Diplômé HEC (71) et professeur permanent au département « Stratégie et politique d'entreprise » à HEC depuis 1979, il est co-auteur de *Strategor*, le best-seller des manuels de stratégie français, et *Fortune faite. Les leçons de l'expérience des plus grands créateurs d'entreprises français du XX^e siècle*. Professeur émérite depuis fin 2007, il y assure encore des charges de recherche et d'encadrement de thèses d'étudiants. Il enseigne par ailleurs dans des business schools internationales telles que Tsinghua University (Chine), WUTBS (Pologne) ou Torcuato di Tella (Argentine).

Depuis plus de vingt ans ses principaux centres de recherche et d'enseignement sont l'innovation et l'entrepreneuriat. À ce titre il a créé et animé la filière « Entrepreneurship » au MBA HEC et intervient toujours dans le Mastère HEC « Strategic Management ». Au sein de HEC Executive Education il a lancé plusieurs programmes dédiés aux entrepreneurs et a été directeur scientifique du Mastère « Manager une unité stratégique ».

Il est également expert dans les domaines de la stratégie et de l'entrepreneuriat/innovation au sein de l'Apm (Association progrès et management) et pour le compte de la Commission européenne. Il est enfin lui-même un entrepreneur ayant co-créé plusieurs entreprises, agissant en tant que *business angel* et étant membre de conseils d'administration ou d'*advisory boards* de plusieurs entreprises françaises et européennes.

Remerciements

Pierre-Henri THIRET, thèse Majeure/Mastère Strategic Management HEC 2004, *Le business model low cost : à quelles activités peut-il être appliqué ; exemples d'easyCar et easyCinema.*

Anthony CATILLON, thèse Majeure/Mastère Strategic Management HEC 2005, *Le business model du low cost.*

Lucie ROBIEUX, thèse Majeure/Mastère Strategic Management HEC 2005, *Existe-t-il un modèle économique low cost pérenne pour les vols long-courriers ?*

Philippe BIENVENU, thèse Majeure/Mastère Strategic Management HEC 2006, *Les cybermarchés : y a-t-il un business model ?*

Bérengère DE FRESSE DE MONVAL, thèse Majeure/Mastère Strategic Management HEC 2006, *Le business model du low cost : analyse des secteurs de la location de voitures et de la distribution de meubles.*

Octave AUGER, thèse Majeure/Master Strategic Management HEC 2006, *Le business model du low cost : analyse des secteurs de la messagerie express et de l'hôtellerie.*

Gabriel D'ANDURAIN, thèse Majeure/Mastère Strategic Management HEC 2007, *Can daily Newspaper still be Profitable ?*

Jean-Charles DEVIGNES, thèse Majeure/Mastère Strategic Management HEC 2007, *Le business model du low cost : règles clés et conditions d'application.*

Nicolas FERRARY, thèse Majeure/Mastère Strategic Management HEC 2008, *Le low cost est-il possible dans les activités de service à forte intensité de main-d'œuvre ?*

Béatrice BLOCC VIGNIER, thèse Mastère MUST HEC 2011, *Quelle valeur ajoutée les agents généraux doivent-ils apporter à leurs clients dans un monde dématérialisé ?*

Fiche Analyse stratégique Groupe 10, Majeure/Mastère Strategic Management HEC 2011, *Quels leviers de croissance pour l'hôtellerie économique ?*

Fiche Analyse stratégique Groupe 6, Majeure/Mastère Strategic Management HEC 2011, *Short-term car rental market.*

Tous les étudiants du Groupe HEC qui ont choisi ces thèses professionnelles que je leur avais proposées et les ont réalisées, sous ma direction et mon tutorat étroits, avec la plus grande conscience professionnelle, en me cédant leurs droits de propriété. Ils nous ont ainsi permis d'éclairer, de structurer et d'illustrer en grande partie notre réflexion et notre analyse sur ce thème, si moderne mais si peu traité du low cost. Ils sont à la fois à l'origine et parties prenantes de ce livre.

Michel SANTI

Avant-propos

Lors de sa version initiale, le titre de notre ouvrage, finalement non retenu par notre éditeur, était : « Le low cost : un *business model star & strip* ». Il s'agissait pour nous de faire un gentil et aimable « pied de nez » à nos collègues et amis américains. Ce titre faisait en effet référence au drapeau des États-Unis, la fameuse bannière étoilée, aussi dénommée *stars and stripes* en raison de ses cinquante étoiles (*stars*) et de ses bandes de couleur (*stripes*).

Le low cost mérite bien le label de *star car*, comme nous le verrons, les stratégies low cost ont conduit à des succès retentissants, qui illuminent l'arène concurrentielle d'« étoiles », qui ne vacillent, ni ne filent.

L'éclat de ces étoiles ne provient pas de leur parure chargée mais de la pureté de leurs lignes. Le low cost, c'est du *strip*, car c'est avant tout une offre épurée, sans frou-frou, ni chichis, revenant au *back to basics* ; une offre que l'on a déshabillée et dépouillée pour retrouver la beauté de l'essentiel.

Avec ce clin d'œil *star and strip*, il convient de préciser que, dans le domaine du low cost, nous avons peu à envier à nos amis américains, tant sur le plan théorique que pratique :

- ▀ du point de vue académique, les chercheurs outre-Atlantique refusent d'admettre que les stratégies low cost constituent des différenciations par le bas et les classent, de manière erronée, comme nous le démontrons, dans la catégorie des stratégies de domination par les coûts. La différenciation ne peut être, pour eux, que par le haut (plus et mieux), sans aucune considération pour la polarité inverse !

- ▶ et concrètement, les États-Unis n'ont pas été le berceau d'innovations low cost majeures (en dépit de l'exception notable de Southwest Airlines). C'est l'Europe, n'en déplaise à toutes les idées reçues sur le déclin du Vieux Continent, qui a vu émerger les Formule 1, les Ucar, les Dacia (Renault), les Bic, les Aldi et autres Lidl...

Par une singulière ironie de l'histoire, les pays européens, que leur richesse et leur faible taux de croissance prédisposaient à un enrichissement de l'offre, se trouvent être en avance de phase. Les commentateurs, économistes, journalistes de l'autre côté de l'Atlantique, qui sont parfois tentés de croire que les Américains ont tout inventé, n'ont pas encore saisi l'ampleur de ce mouvement qui prend à contre-pied la société de consommation hédoniste.

Préface

L'une des premières questions que se pose tout entrepreneur est celle du choix de son modèle d'affaires – le fameux *business model* – de son projet. Le *business model* est au *business plan* ce que le moteur est à la voiture, c'est lui qui va faire avancer plus ou moins vite l'entreprise, une fois que celle-ci aura commencé son activité. Internet a été le terrain de nombreuses innovations en matière de business model, en améliorant quantité de modèles issus de l'ancienne économie. Parmi ceux-ci, il y a le low cost.

Au moment de co-fonder PriceMinister, j'étais fasciné par l'idée de pouvoir apporter à mon tour une dimension « low cost » au marché des produits culturels (au début), puis à celui de toutes les catégories qu'offre un multi-spécialiste de la distribution, et ce grâce au cycle vertueux de l'achat-vente entre internautes, le « consumer to consumer ». En permettant à chacun de pouvoir revendre très facilement ce qu'il veut et en garantissant la transaction aussi bien pour l'acheteur que pour le vendeur, PriceMinister a ainsi favorisé la libre concurrence des prix des produits d'occasion dans un premier temps, et aujourd'hui des produits neufs. Les prix sont tirés vers le bas, pour la plus grande satisfaction des acheteurs, dont la demande vient, en réponse, soutenir un marché aussi dynamique que créateur de valeur pour les vendeurs. Tout le monde y gagne, grâce à l'adoption d'une certaine « hygiène » de consommation qui privilégie le recyclage.

Pour autant, le low cost n'est pas né avec Internet, même si Internet lui a apporté des armes décisives pour se développer dans plusieurs secteurs, parfois là où on ne l'attendait pas. En effet l'invention du concept « à bas prix » dans le secteur du voyage aérien remonte au début des années 1970.

À cette époque, la compagnie américaine SouthWest Airlines a profité de la dérégulation du marché pour proposer une offre différente de celle de la concurrence : des billets moins chers, sur des vols courts et moyens courriers, incluant le strict minimum attendu par les voyageurs qui ont avant tout besoin de se déplacer. L'offre a rencontré un succès commercial prévisible, mais, contre toute attente, le service s'est révélé bien meilleur : non seulement moins cher mais aussi moins de retards car moins de connexions internationales à assurer, moins de pertes de bagages... Paradoxalement, l'offre est devenue plus rentable pour l'entreprise qui a augmenté son taux de remplissage et la rotation de ses appareils. Un cercle vertueux s'est installé où chacun est gagnant, d'abord et surtout parce que les consommateurs se sont satisfaits d'une offre épurée, dénuée des excès de la société de consommation, pour ne pas dire de surconsommation, où le « toujours plus » est la règle dominante : toujours plus de choix, toujours plus de services, toujours plus de garanties, toujours plus de plus...

Pour autant, la chose n'est pas évidente à réaliser : il ne s'agit pas simplement de vendre moins cher – ce qui est à la portée de toute entreprise sur simple décision commerciale. Il s'agit, d'abord et avant tout, de réorganiser l'ensemble de la chaîne des valeurs dans le but de vendre moins cher – et cela de façon durable – et d'être capable de résister aux ripostes de la concurrence. Ainsi, on pourrait considérer la Ford T comme une ancêtre du low cost : un modèle unique, satisfaisant l'essentiel des besoins de transport automobile d'une majorité de clients, et vendu beaucoup moins cher, grâce à un meilleur coût de revient réel obtenu grâce à l'intelligence de sa chaîne de production. Pourtant, il faut attendre le succès récent de la Logan pour retrouver du low cost dans l'automobile, car ce dernier exige que le consommateur puisse se satisfaire d'une offre dénuée de toute forme d'affect : adieu la projection de puissance, la satisfaction de l'ego, ou l'affichage du statut. Bonjour la voiture assumée pour ce qu'elle est fondamentalement, un moyen de transport, libérée de ses attributs esthétiques, psychologiques et sociaux jusque-là privilégiés par les clients : le consommateur évolue, il est maintenant d'accord pour payer au prix bas le moyen de transport dont il a simplement besoin sur le plan pratique et faire abstraction de tout le reste.

Le low cost ne peut donc pas concerner tous les secteurs ni toutes les offres de produits et de services. Valeur contre-intuitive aujourd'hui dans notre société du « tout service », mettre au point une offre low cost avec succès exige, en fait, une extraordinaire capacité de création de valeurs et une parfaite exécution de tous les détails du projet. Malgré la réussite d'easyJet, son fondateur n'a pas réussi à rééditer le même exploit avec la location de voiture ou l'exploitation cinématographique. easyCar et easyCinema existent toujours, mais ont dû renoncer au low cost pour survivre : la première est une simple interface de réservation qui sous-traite la location auto pour d'autres en capitalisant sur sa marque, et la seconde s'est tournée vers la VOD en ligne. Dans les deux cas la tentative d'instituer une offre low cost a échoué étant donné, d'une part, les difficultés que posait le marché en question et, d'autre part, les consommateurs plus ou moins disposés à renoncer à leurs attentes en matière de choix et de qualité.

Le low cost est une entreprise risquée et difficile et cet ouvrage a le mérite de lui donner sa juste place au palmarès de l'entrepreneuriat. Il s'intéresse aux *success stories* comme aux échecs, et analyse de façon claire et efficace les rouages essentiels qui permettent de faire tourner le moteur à deux temps du « bas prix » et du « bas coût ». Il invite aussi les managers à se préparer à l'irruption d'une offre low cost sur leurs marchés et à pouvoir y répondre. En effet le *high success* n'a pas toujours été au rendez-vous de nombreuses initiatives « low cost » qui ont voulu, trop facilement et trop rapidement, dupliquer des recettes en apparence à portée de main, mais en apparence seulement. Ou bien qui ont rencontré une résistance des acteurs en place qui ont su déjouer leur arrivée. Ce qui démontre bien toute la difficulté, et tout le mérite, des entreprises qui ont su l'imposer.

Il est temps de vous souhaiter une très riche lecture au pays du « low ».

Pierre Kosciusko-Morizet

PDG co-fondateur de PriceMinister.com (Rakuten Group)
Co-fondateur de ISAI, le fonds des entrepreneurs Internet

Introduction

Le low cost, en tant que vocable, est apparu dans le discours managérial il y a une quinzaine d'années, bien après son essor économique qui date de la fin des Trente Glorieuses. Sa diffusion en Europe dans la langue courante peut être datée et associée au succès des compagnies aériennes low cost, Ryanair et easyJet, dont les prouesses commerciales et financières ont suscité un engouement, qui ne se dément pas.

Mais l'expression a aussi mauvaise presse. Elle est souvent empreinte d'une aura négative et de connotations péjoratives. Le low cost est tantôt associé aux fermetures de sites et aux délocalisations, tantôt à la mauvaise qualité, à la malbouffe ou au mépris du consommateur, tantôt à l'exploitation sans scrupule des travailleurs pauvres ou à l'épuisement des ressources naturelles non renouvelables. C'est lui faire un bien mauvais procès que nous dénoncerons dans la conclusion de ce livre. Car ces excès, loin de lui être spécifiques, sont emblématiques des dérives d'une société de consommation, à l'avidité effrénée, dont la seule limite semble être le coût de production.

L'expression¹ low cost est ainsi utilisée, selon nous, à tort et à travers et désigne abusivement toutes les pratiques de baisse de coûts ou de prix. Dans cet ouvrage, nous nous référerons, bien entendu, au sens originel, spécifique et surtout stratégique de l'expression, afin d'éviter les confusions si répandues entre stratégie, politique industrielle et politique commerciale.

1. « Le low cost : anatomie et perspectives d'un modèle », *Prospective et entreprise*, n° 15, mars 2011, Chambre de commerce et d'industrie de Paris.

Les termes low cost peuvent certes être traduits en français par la locution « bas coût ». Cependant, le low cost ne peut être assimilé aux politiques, si en vogue actuellement, de réduction des coûts ou de « domination par les coûts ».

Au niveau industriel, la délocalisation de la production dans des pays à faible coût de main-d'œuvre (dits pays *low cost*, ce qui concourt à la confusion) est devenue une pratique courante des entreprises occidentales ; y compris de celles qui vendent leurs produits avec un premium (Apple, Nike ou les grands noms du prêt-à-porter) et qui mènent des stratégies de différenciation à l'opposé des stratégies low cost. À l'inverse, les low cost dans la location automobile, la coiffure, et plus généralement tous les services de proximité, ne recourent jamais à la délocalisation. La délocalisation est un phénomène indépendant du low cost, même s'il y a parfois recours, à l'image de la Logan, le véhicule low cost de Renault, dont le rapatriement de la fabrication en France se traduirait par un surcoût de production d'environ 2 000 euros.

Quant à la recherche de l'efficacité opérationnelle, elle s'impose à toutes les entreprises. Les canons établis en matière de bonne gestion et de réduction des coûts de production telles que l'externalisation, les méthodes Kaizen ou Kanban, le *total quality management*, le 5S si cher à Toyota... ne sont pas, et de loin, l'apanage des entreprises low cost.

Du côté commercial, peut-on considérer qu'une entreprise relève du low cost lorsqu'elle a recours à l'attirail habituel des baisses de prix : promotions, prix d'appel, rabais, soldes, ventes privées... ? Elle serait alors low cost ou high cost selon les périodes de l'année ; une aberration !

Par ailleurs, malgré des prix d'appel imbattables, les entreprises low cost sont loin de pratiquer des prix systématiquement bas. Chez elles, le prix des achats de dernière minute peut être très élevé, et parfois supérieur à celui des concurrents traditionnels. C'est qu'elles n'hésitent pas à faire fortement varier leurs tarifs en fonction de paramètres tels que la date de réservation, la date de consommation de la prestation et le taux de remplissage des actifs ;

une pratique particulièrement bien adaptée aux services non stockables tels que le transport aérien, l'hôtellerie ou la location automobile.

Il est tout aussi impropre de désigner l'ensemble des pratiques de prix bas, et notamment le *low fare* des Américains, par l'expression *low cost*. Les produits « premier prix » appartiennent naturellement à la catégorie du *low fare*. Ils se caractérisent néanmoins par une telle dégradation de leurs qualités intrinsèques qu'ils ne peuvent concurrencer frontalement les produits de marque, à la différence des produits *low cost*.

La vraie marque de fabrique du *low cost* est le retour à la fonctionnalité première des produits et services. Le *low cost* est à la stratégie ce que le minimalisme est à l'art contemporain, selon la fameuse formule de l'architecte Mies van der Rohe : *less is more*. Les entreprises traditionnelles pèchent souvent par excès. En multipliant les services, accessoires et options, leur offre présente une surqualité inutile et coûteuse, parfois non valorisée par les clients. Les entreprises *low cost* dépouillent ces offres de tout leur superflu pour ne couvrir que le besoin premier du consommateur : voyager en sécurité et dans le respect des délais annoncés d'un point A à un point B, louer un véhicule sans essayer d'avatars...

À force de pratiquer la surenchère marketing, les acteurs classiques se sont éloignés des besoins élémentaires de leurs clients et ont, sans le vouloir, ouvert la porte aux *business models* *low cost*. La simplification et l'épuration de l'offre *low cost* se traduisent par une réduction des coûts naturelle, qui n'a rien à voir avec la baisse liée à la forte dégradation de la qualité des premiers prix. Le besoin premier des clients est non seulement assouvi mais il l'est de manière satisfaisante. Grâce à un profond travail de réagencement de la chaîne de valeur, les entreprises *low cost* parviennent à consolider cet avantage de coûts, qu'elles répercutent sur leurs prix... tout en dégagant (si les prix baissent moins que les coûts) une rentabilité supérieure, voire exceptionnelle. C'est ainsi que les entreprises *low cost* parviennent à réconcilier l'impensable en instituant un « triangle d'or » vertueux : être moins chères pour le consommateur, sans tomber dans le travers de la piètre qualité, tout en étant plus rentables que leurs concurrents établis.

La martingale low cost peut-elle être généralisée ? Les réussites éclatantes de Ryanair, de Lidl, de Formule 1 ou de Bic sont-elles le fruit du génie de leur créateur, d'opportunités uniques que des hommes providentiels ont su saisir ou peuvent-elles être l'expression structurée de principes généraux et stables ? Les tours de force de ces entreprises emblématiques méritent d'autant plus qu'on s'y attarde et qu'on les décode, qu'ils ne reposent sur aucune technologie de pointe.

Dans la première partie de cet ouvrage, nous éluciderons donc les ressorts des stratégies low cost et mettrons en évidence les règles d'or communes à ces aventures entrepreneuriales qui ont bouleversé des secteurs que l'on croyait imperméables à toute innovation radicale.

La vague low cost ne cesse d'ailleurs de s'amplifier et déferle sur des secteurs inattendus, tels que celui des transactions boursières. Chi-X, la plateforme boursière alternative britannique, vient ainsi d'annoncer sa fusion avec son homologue américain Bats, créé en 2005 avec le modeste capital de 2 millions d'euros (et déjà valorisé à plus de 1 milliard d'euros !). À eux deux, ils représentent en Europe plus de 30 % des transactions sur les actions et 80 % des transactions sur les dérivés. Quelle percée en seulement six ans ! Pour les contrer, les acteurs historiques multiplient les fusions défensives¹, avec l'espoir que les effets volume et les économies de coûts leur permettront de contenir les assauts de ces rivaux. Le combat semble pourtant mal engagé. Chi-X et Bats ont des tarifs quatre fois plus faibles. Et, du fait de leur non-antériorité, ils ont pu et su s'équiper immédiatement des technologies et outils adaptés au « trading haute fréquence », préemptant ce nouveau service, si recherché par les traders, qui permet de passer des dizaines de milliers d'ordres en 1 seconde.

La quête du Graal low cost, qui permet à de parfaits inconnus de détrôner des acteurs bien établis, est-elle accessible à tous ? Pour y répondre, nous

1. Les Bourses de New York et Paris ont fusionné il y a peu pour donner naissance à Nyse Euronext, ensemble qui a annoncé son intention de fusion avec la Bourse allemande (Deutsche Börse) afin de constituer un groupe réalisant un volume cumulé de plus de 3 000 milliards de transactions.

étudierons les conditions de réussite d'une stratégie low cost (deuxième partie) et ses limites (troisième partie).

Après avoir satisfait la curiosité des émules potentiels, nous verrons enfin (quatrième partie) comment les acteurs historiques peuvent réagir à une tentative d'invasion ou une réelle intrusion low cost : ne rien faire, attendre, essayer d'étouffer dans l'œuf, réagir défensivement ou offensivement, ou encore changer les règles du jeu classiques. Ces voies seront explorées, analysées et structurées autour d'un arbre de décision.

PARTIE 1

Le business model du low cost :
perturbateur, original et
économiquement performant

Les stratégies low cost ne consistent pas à baisser les coûts en sacrifiant la qualité. Elles s'opposent au *low fare*. Les produits low cost ne sont pas des produits « premiers » prix mais des offres concentrées sur la satisfaction des besoins primaires ou fondamentaux des consommateurs. Et si le low cost comporte effectivement une diminution des coûts, et donc des prix, ces baisses ne sont jamais obtenues en compromettant la qualité des entrants ou en bâclant le travail incorporé. La réduction des coûts découle en revanche d'un profond travail en amont d'épuration de l'offre et de remodelage du *business model*.

Les stratégies low cost reposent en effet sur deux types d'innovation :

- ▶ une rupture avec les dogmes structurants d'une profession, avec par exemple, dans le transport aérien, le refus du système classique du *hub & spoke* au profit de liaisons en point à point ;
- ▶ et un ensemble cohérent d'innovations opérationnelles, généralement de pur service, qui ébranlent le *business model* dominant du secteur d'activité, sans cependant recourir à des technologies révolutionnaires.

Les acteurs low cost font la démonstration que l'on peut être innovant dans des secteurs matures, sans faire appel à des avancées scientifiques, mais simplement en questionnant les hypothèses de base qui sous-tendent les usages en pratique.

Ce faisant, ces stratégies bouleversent le *business model* dominant dans toutes ses dimensions : sa proposition de valeur, son architecture de valeur et leur résultante, son équation économique de valeur. Afin de clarifier ces concepts de base de stratégie, nous allons les exposer rapidement, avant d'entrer dans la spécificité du *business model* low cost.

Puis nous l'illustrerons et le détaillerons, à notre manière, avec nos concepts et notre méthode, au travers de ses trois applications les plus connues et les plus étudiées : le court-courrier aérien, le Hard Discount alimentaire et l'hôtellerie économique.

CHAPITRE 1

Le low cost : un modèle gagnant-gagnant paradoxal

Dans chaque industrie, les acteurs dominants mettent en œuvre un *business model*, qui structure la manière dont la valeur est créée et répartie. La valeur que ces acteurs dominants s'approprient explique en grande partie leur propre rentabilité, celles de leurs fournisseurs et la valeur résiduelle revenant à leurs clients. S'affranchissant des règles en vigueur, les acteurs low cost parviennent à réinventer ce *business model*, en créant un supplément de valeur qui est en grande partie redistribué aux clients et en petite partie conservé. C'est la partie qui est conservée qui dope leur rentabilité, comparativement à celle de leurs concurrents classiques.

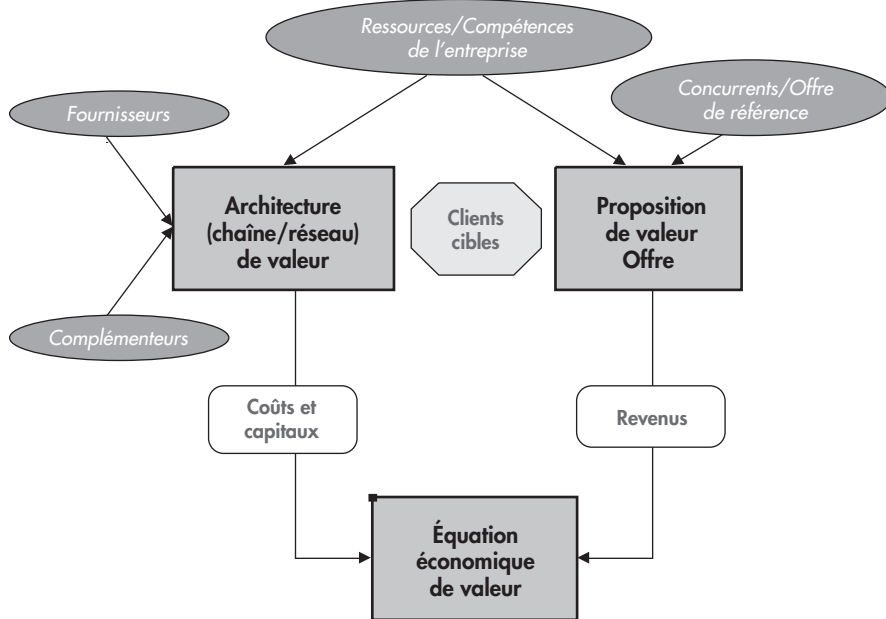
Les composantes d'un business model¹

Contrairement à une idée répandue mais réductrice, un *business model* ne se résume pas à un modèle de revenus. Un *business model* est composé de trois éléments imbriqués : une proposition de valeur, une architecture de valeur et une équation économique de valeur. Ces trois composants s'étalonnent par rapport à une offre de référence et se traduisent respectivement par des

1. Cette partie s'inspire largement du chapitre 6 et d'une partie du chapitre 3, écrits par les auteurs, de la 5^e éd. du *Strategor* (Dunod, 2009).

mesures économiques, premièrement, de prix et de revenus, deuxièmement, de coûts et de capitaux engagés et troisièmement, de rentabilité des capitaux engagés (figure 1.1).

Figure 1.1 – Les composantes d'un business model¹



Un acteur low cost parvient à réaliser la prouesse d'avoir simultanément des prix faibles pour le consommateur et une forte rentabilité de ses capitaux engagés.

L'offre et le *business model* de référence

La faiblesse est toujours relative et celle des prix se mesure par rapport à une offre de référence. Le Hard Discount alimentaire se compare, par exemple, aux supermarchés traditionnels et aux hypermarchés ; le low cost aérien aux autres compagnies aériennes classiques mais aussi au train.

1. Source : *Strategor* (Dunod, 2009), Michel Santi.

Chaque secteur d'activité se caractérise ainsi par une offre de référence, qui est déployée par les acteurs majeurs du secteur. L'offre qu'ils proposent et qui constitue de fait la norme du secteur peut être résumée par un couple prix/valeur, que la majorité des clients s'attend implicitement à se voir proposer. Pour un prix donné, les clients ont accès à un bouquet d'attributs. Ces attributs comprennent le produit ou le service *per se*, mais aussi l'enveloppe de prestations incluses dans l'offre globale (le service client, le financement, la garantie, la qualité et la densité du réseau de maintenance, etc.).

Les prix sont généralement homogènes car si le marché est transparent, les différences (tarifaires ou de performance) sont rapidement copiées. Les trois grands opérateurs sur le marché de la téléphonie mobile proposent bien des offres différentes à chaque segment de clientèle mais pour chaque segment, l'offre des opérateurs est à peu près équivalente en termes de prix, de services et de performance.

L'offre de référence n'est pas un concept abstrait et flou. L'identification et la mesure des attributs de valeur de l'offre de référence peuvent être aisément réalisées en sondant un échantillon de consommateurs. Il suffit, dans un premier temps, de leur demander d'explicitier leurs critères d'appréciation et l'importance (la pondération) qu'ils attachent à chacun d'eux. Un hôtel sera par exemple évalué sur les critères suivants :

- ▶ sa proximité avec le point d'intérêt visé ;
- ▶ sa propreté ;
- ▶ le confort de ses chambres et de sa literie ;
- ▶ la télévision et la richesse des programmes disponibles ;
- ▶ l'accès à Internet ;
- ▶ la restauration ;
- ▶ la décoration ;
- ▶ l'insonorisation ;
- ▶ l'espace disponible ;
- ▶ les rangements ;
- ▶ le parking (surveillé ou non) ;
- ▶ la réception (et son amplitude horaire).

Il faut ensuite demander à ce panel de consommateurs de noter chaque attribut de valeur, de façon à déterminer la note globale de l'offre. Nous présenterons dans la suite de cet ouvrage plusieurs exemples de mise en œuvre de cette technique de mesure de la valeur perçue. Notons que cette mesure de la valeur n'est pas absolue mais indicative des préférences de l'échantillon, si possible représentatif, des clients interrogés.

Dans le prolongement de l'offre de référence, chaque industrie se caractérise par un *business model* de référence. Ce *business model* définit la manière dont les acteurs de cette industrie « produisent et délivrent » leur offre, créent de la valeur et répartissent celle-ci entre leurs fournisseurs, leurs clients, leurs partenaires et eux-mêmes. La valeur qu'ils s'approprient explique, en grande partie, le niveau de performance moyen de l'industrie. Comprendre le *business model* de l'industrie, comme l'explique Magretta¹, consiste donc à identifier les composantes sous-jacentes de l'offre de référence, l'intérêt que les clients et les acteurs de l'écosystème en retirent, les us et coutumes et les règles du jeu qui prévalent.

La proposition de valeur

L'offre de chaque entreprise s'apprécie par rapport au couple valeur/prix de l'offre de référence². La notion de proposition de valeur traduit précisément l'intérêt et l'originalité de l'offre de l'entreprise, du point de vue du client. Pour être séduisante, l'offre doit améliorer ou maximiser la valeur captée par le client, par rapport à la valeur offerte par les acteurs de référence.

Au préalable, il est nécessaire que le client perçoive le supplément de valeur (ou d'utilité, diraient les économistes) offert par rapport au prix demandé. Contrairement à l'idée répandue, selon laquelle l'échange ne se produirait que lorsqu'il y a équilibre entre les termes de l'échange (idée erronée qui se traduit généralement par le précepte qu'en échange du bien acquis, un

1. Joan Magretta, « Why business models matter », *Harvard Business Review*, mai 2002.

2. Voir l'annexe méthodologique et *Entrepreneurs, managers, vendez-vous assez cher ?* de F. Iselin, Paris, L'Harmattan, 2010.

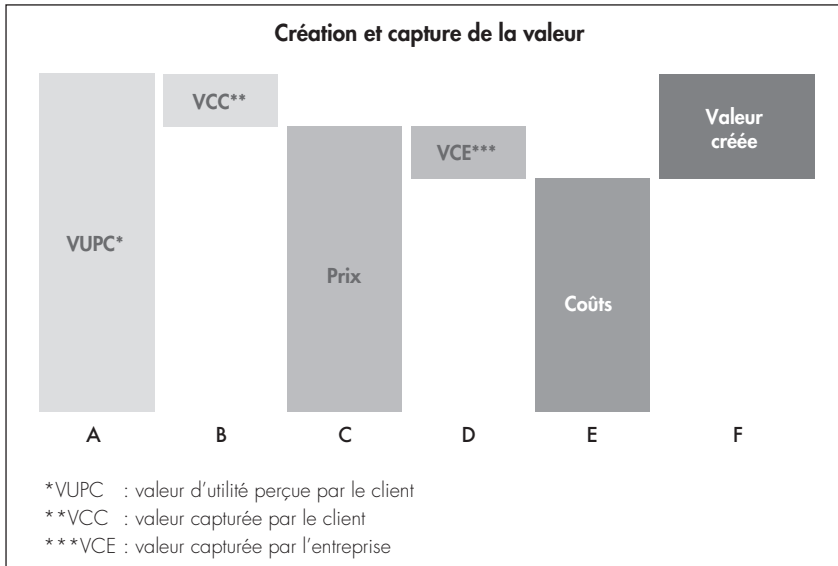
autre bien de valeur équivalente est cédé), l'échange ne peut se dérouler que si la valeur d'utilité perçue par le client (la VUPC, le A de la figure 1.2) du bien acheté est supérieure au prix demandé. L'argent à déboursier est un sacrifice, auquel l'acquéreur ne peut consentir que si le bien présente un supplément de valeur par rapport à l'argent dont il se prive. Une stricte égalité de valeur se traduirait par une indifférence. Or la transaction a précisément lieu car il n'y a pas indétermination mais préférence pour une renonciation immédiate en vue d'une satisfaction ou d'un gain ultérieur.

Le prix (le C de la figure 1.2) exigé par l'entreprise doit transférer suffisamment de valeur au client (le B de la figure 1.2), qui en bon *homo aconomicus* compare l'offre de l'entreprise à son ou ses offres de référence. Plus le différentiel valeur perçue-prix sera élevé, et plus l'offre de l'entreprise sera attractive. Les degrés de liberté dont l'entreprise bénéficie dans la fixation de son prix sont toutefois encadrés en limite inférieure par ses coûts et, dans le cas des offres low cost, en limite supérieure par le prix de l'offre de référence.

La valeur captée par le client ne représente cependant qu'une portion de la valeur totale créée (le F de la figure 1.2), qui se définit comme la différence entre la valeur perçue et les coûts (le E de la figure 1.2). Pour créer de la valeur, une entreprise dispose donc de deux leviers – celui de la valeur perçue et celui des coûts – et, pour la répartir entre le client et elle-même (le D de la figure 1.2), elle actionne un troisième levier, celui du prix qu'elle fixe pour son offre, relativement aux offres concurrentes.

Ce partage de valeur entre l'entreprise et ses clients sera d'autant plus aisé que la valeur créée par l'entreprise (la différence entre la valeur perçue par les clients et les coûts) sera élevée. Notons que cette valeur perçue, dont dépend la valeur créée par l'entreprise (à laquelle les financiers accordent tant d'importance), est une notion subjective et relative à l'état de la concurrence. Les attributs de valeur d'une offre sont différemment appréciés, selon les caractéristiques, les exigences et les besoins des clients. Un couple avec enfants sera sensible à l'existence d'espaces dédiés aux jeunes enfants, un(e) homme/femme d'affaires pressé(e) au temps d'attente, une personne souffrante au confort, etc.

Figure 1.2 – Répartition de la valeur créée entre le client et l'entreprise¹



Estimer la valeur perçue d'une offre nouvelle, non connue par le client, suppose d'apprécier respectivement les bénéfices et les sacrifices perçus. Les bénéfices peuvent être « calculés » directement en identifiant les attributs de valeur de la nouvelle offre pour les clients et en évaluant celle-ci sur ces attributs, relativement à son (ses) offre(s) de référence (cf. précédemment). Mais cette analyse doit obligatoirement être complétée par l'étude de la propension des clients à changer leurs habitudes de consommation, à faire le sacrifice d'abandonner l'offre de référence qu'ils connaissent bien pour une offre de substitution qu'ils n'ont jamais pratiquée. De nombreuses recherches prouvent en effet que la sensibilité des clients est plus forte aux sacrifices qu'aux bénéfices², ce qui entraîne une survalorisation des sacrifices perçus par rapport aux bénéfices perçus.

1. Source : *Strategor* (Dunod 2009), Michel Santi.
2. Gourville J., « Understanding the Psychology of New Products Adoption », *Harvard Business Review*, juin 2006.
Kahneman, D., Knetsch J.L. et Thaler R.H. « Anomalies : The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias », *Journal of Economic Perspectives*, 1991.

Les bénéfices perçus

Ils sont liés à trois éléments :

- ▶ *l'avantage relatif* par rapport à l'offre de référence. Quel est, par exemple, l'avantage de posséder un smartphone par rapport à un téléphone mobile classique ? Combien suis-je prêt à payer pour acquérir un smartphone ? S'il n'existe pas d'offre de référence, comme c'est le cas lors de la création d'un nouveau marché (avec par exemple les moteurs de recherche sur Internet), le client appréciera la capacité de l'offre à satisfaire ses besoins latents et à combler certaines de ses frustrations ;
- ▶ *la transparence* de l'offre, c'est-à-dire sa simplicité, sa compréhension aisée, sa force probante, la facilité de son expérimentation. Plus l'offre est transparente, plus ses bénéfices sont évidents. Moins elle est transparente, et plus il sera nécessaire de faire « percevoir » ses avantages, ce qui implique des coûts d'éducation, de marketing et de publicité ;
- ▶ *la compatibilité* de l'offre avec les pratiques et normes existantes. Plus l'offre s'intègre aisément dans le système de référence de l'utilisateur, et moins les bénéfices sont discutables.

Les sacrifices perçus

Ils tiennent, quant à eux, d'une part au risque perçu de faire le mauvais choix et d'autre part aux coûts de passage des pratiques actuelles à la nouvelle solution.

- ▶ *Le risque perçu* résulte de la double incertitude liée à la nature du standard qui finira par s'imposer et à la pérennité de l'entreprise qui diffuse l'offre (concernant son existence pure et simple ou la qualité de ses biens et services). Le risque de production, intrinsèque, est fonction de l'ancienneté, de la réputation et de la solidité de l'entreprise. Le risque du standard, extrinsèque, est en revanche inhérent au secteur d'activité. Il est d'autant plus prononcé que le secteur se caractérise par de fortes externalités de réseau. Les externalités de réseau, que l'on trouve, par exemple, dans les secteurs de la téléphonie ou des jeux vidéo, décuplent la valeur d'une offre, au fur et à mesure que la base installée s'étend. Un équipement présente ainsi d'autant plus d'intérêt qu'il est partagé par un grand nombre

d'utilisateurs et que ses applications sont riches et variées. Dans ce cas, le risque de se tromper sur le standard en émergence (Betamax au lieu de VHS, il y a quelques années, ou DVD HD au lieu de Blu-Ray, plus récemment) fait planer des coûts de sortie et de transfert élevés.

- *Les coûts de transfert* englobent tous les coûts financiers et humains liés au démantèlement des équipements en place, à l'abandon des pratiques établies, à la mise en place de nouvelles solutions et à l'apprentissage de nouveaux usages. Ces coûts peuvent être réels et objectifs mais ce sont les coûts perçus qu'il s'agit d'examiner... car souvent les craintes et appréhensions dépassent de loin les tracés réels, comme en atteste la répugnance des particuliers à changer de banque.

L'appréciation de la proposition de valeur suppose donc de comparer le différentiel de valeur perçue par le client entre l'offre de référence et celle de l'entreprise, en intégrant le poids relatif des sacrifices perçus par rapport aux bénéfices perçus.

Elle dépend aussi du prix de vente, lequel marque la ligne de partage de la valeur entre le client et l'entreprise. Il convient de noter que deux phénomènes influencent fortement la perception du prix par les clients¹ :

- les consommateurs ne sont pas toujours aussi sensibles au prix qu'on l'imagine. Des recherches ont montré que pour beaucoup de biens industriels, les acheteurs valorisaient d'abord les performances, puis le niveau de service d'une offre avant de prendre en considération son prix. Du côté des biens de grande consommation, une bonne moitié des clients des hypermarchés sont incapables de donner le prix des articles qu'ils mettent dans leur caddie. Il est donc inutile de transférer une trop grosse partie de la valeur au client ;
- les clients potentiels ont une sensibilité différente à l'offre. La veuve de Carpentras n'accordera pas la même valeur à une connexion Internet à haut débit qu'un jeune qui charge de la musique en *peer to peer* (P2P). Le

1. Hinterhuber A., « Towards value-based pricing – an Integrative Framework for Decision Making », *Industrial Marketing Management*, 33, 2004.

marché doit donc être segmenté de façon à identifier les segments de consommateurs qui valorisent le plus, voire survalorisent, le différentiel de valeur.

Pour conclure, une bonne proposition de valeur doit présenter les qualités suivantes :

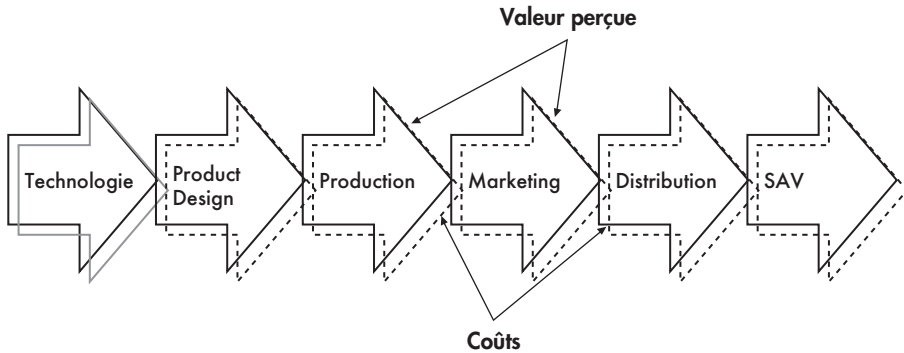
- ▶ la création de valeur doit être *significative*. Elle doit d'une part faire sens pour le client et d'autre part être substantielle. Combien de start-up Internet se sont lancées, alors que le différentiel de valeur par rapport à l'offre à laquelle elles prétendaient se substituer était ridiculement faible, voire négatif ? Les ouvertures de sites de rencontre en ligne se sont par exemple multipliées, sans pouvoir offrir une base d'inscrits égale, ne serait-ce que d'un dixième, à celle du leader. Le non-décollage de la domotique (l'automatisme dans la maison) résulte aussi de la faible valeur perçue des avantages proposés (réglage à distance du chauffage, mise en route à heure déterminée de la cafetière...) ;
- ▶ la création de valeur doit être *claire*. Toujours dans le cas de la domotique, c'est le manque de lisibilité de l'offre, apparaissant comme complexe et technologique, qui a rebuté les clients potentiels ;
- ▶ la création de valeur doit être *convaincante*, afin de déclencher l'acte d'achat. À l'heure où l'accès à l'information est de plus en plus facile et gratuit, c'est, par exemple, une gageure de lancer un site, un média ou un système d'information payant, même ciblé ;
- ▶ la création de valeur doit être *bien partagée*, avec le client bien entendu, mais aussi avec les autres acteurs concourant à la réalisation de l'offre, dont l'adhésion ou le soutien sont des conditions indispensables au succès.

L'architecture de valeur

L'architecture de valeur recouvre les différents choix et moyens que l'entreprise met en œuvre pour « produire et délivrer » sa proposition de valeur aux clients. Ces moyens sont associés les uns aux autres, tout au long de la chaîne de valeur. La chaîne de valeur représente les différentes étapes dans

le processus de création de l'offre, générant à la fois des éléments de coûts et de valeur perçue (figure 1.3).

Figure 1.3 – Exemple de modélisation de la chaîne de valeur



Les éléments de la chaîne de valeur, ressources ou compétences, peuvent être déployés en interne ou externalisés, au sein d'un « réseau de valeur », qui comprend les fournisseurs et les partenaires que l'entreprise implique dans le processus d'élaboration et de mise sur le marché de son offre.

L'entreprise a tout intérêt à se concentrer sur quelques activités sur lesquelles elle possède des compétences distinctives (*core competences*). Elle tirera un avantage compétitif de sa capacité à effectuer certaines activités élémentaires mieux que ses concurrents ou à organiser plus efficacement ces activités élémentaires.

Au-delà de ses propres compétences distinctives, l'insertion dans un écosystème de *partenaires*, qui contribuent à délivrer les solutions complètes que les clients attendent, est un atout considérable. La constitution d'une association informelle de partenaires, offrant une réponse globale à un problème ou un besoin, est une manière intelligente d'organiser collectivement la production de valeur. La valeur créée par la commercialisation de la solution complète peut ainsi être partagée entre les différents partenaires. Les partenaires sont d'autant plus intéressés à la réussite et à la promotion de l'offre qu'ils auto-génèrent leur propre création de valeur et/ou qu'ils captent une partie de la valeur créée.