

Les stratégies low cost : quel développement ?

Stéphanie Dameron¹

La question du pouvoir d'achat est une problématique clef pour les entreprises. Elle a notamment un impact sur la sensibilité des consommateurs au prix et donc sur l'intensité de la concurrence par les offreurs ayant les coûts les plus bas. Dans une conjoncture où le pouvoir d'achat est en baisse, se développe tout particulièrement une demande pour une offre la moins chère possible. Le positionnement d'une entreprise comme « low cost », littéralement à coût bas, semble alors être la clef des stratégies gagnantes, la réponse aux préoccupations des consommateurs qui s'inquiètent de « la vie chère », alliant rentabilité et responsabilité sociale de l'entreprise.

La loi sur la modernisation de l'économie (LME, 2008) a notamment pour objectif de faciliter le développement de ce type de stratégies, en renforçant par exemple l'intensité concurrentielle dans plusieurs secteurs, suivant ainsi les préconisations du rapport remis au secrétaire d'Etat à la consommation en décembre 2007, rapport judicieusement intitulé « Le low cost, un levier pour le pouvoir d'achat ».

Peut-on alors s'attendre à une généralisation des stratégies low cost ? Précisons tout d'abord ses attributs avant d'analyser ses perspectives de progression.

Avantage concurrentiel et coûts

La stratégie est une discipline complexe, intégrant les différentes grandes fonctions de gestion, comme la finance, le marketing ou la gestion des ressources humaines, et, dans le même temps, développant ses propres modèles, outils et concepts. Elle consiste à rechercher et défendre un avantage concurrentiel significatif. La stratégie c'est la quête du déséquilibre sur un marché concurrentiel, d'une différence par rapport à ses concurrents qui va permettre de tirer des bénéfices, une « rente », de son activité.

La stratégie low cost recherche une forme de déséquilibre par une différenciation suffisamment forte des prix vers le bas en contrepartie d'une offre dépouillée, de moindre qualité ; pour offrir cet avantage de prix, elle nécessite de diminuer les coûts sur l'ensemble de la chaîne de valeur du produit ou du service concerné, d'où le nom de low cost. Développons ces deux points

Un rapport spécifique prix/ valeur perçue

La stratégie low cost, appelée aussi stratégie d'épuration ou différenciation par le bas, est un des positionnements concurrentiels possibles. Elle consiste à proposer un service ou un produit d'une qualité perçue comme limitée, voire médiocre, mais à un prix sensiblement inférieur à ceux des concurrents. Cette stratégie ne peut être viable que s'il existe des clients prêts à accepter cette baisse de la qualité pour payer moins cher, c'est-à-dire des clients suffisamment sensibles au prix pour ne pas vouloir ou pouvoir s'orienter vers une offre de meilleure qualité. Les compagnies Southwest et Ryanair dans le secteur aérien, la Logan de Renault ou la Nano de Tata pour le secteur automobile, ou encore Ed dans la distribution alimentaire sont des exemples de stratégies low cost.

¹ Professeur de management stratégique, université de Rouen, directeur de recherche à DRM, Université Paris Dauphine.

Dans son acception précise, la stratégie low cost se différencie des stratégies génériques définies initialement par Porter dans son ouvrage de 1986. Revenons quelques instants sur ces dernières. Porter définit deux manières de se différencier de ses concurrents sur un marché large ou focalisé et de développer ainsi un avantage concurrentiel :

- la stratégie de différenciation repose sur une offre dont la qualité justifie aux yeux des clients un prix supérieur à celui des concurrents, comme la maroquinerie de luxe, ou encore la haute couture.
- la stratégie de volume/coût repose sur l'efficacité de la production qui permet de proposer une offre de qualité équivalente à un coût durablement inférieur à celui de ses concurrents. Grâce à cet avantage concurrentiel en production, l'entreprise concernée peut afficher un prix inférieur à celui de ses concurrents, vendre ainsi plus d'unités et bénéficier d'économies d'échelles et d'expérience supérieures à celles de ses concurrents, ce qui améliore d'autant plus son avantage concurrentiel en terme d'efficacité de la production. La stratégie volume/coût est d'autant plus performante que l'élasticité prix du secteur est forte et que les coûts fixes sont importants.

Si elle est proche en terme d'efficacité de la production, la stratégie low cost se distingue de la stratégie volume/coût définie par Porter sur deux aspects : elle propose une offre de qualité perçue comme *inférieure* à la moyenne de celle des concurrents et elle ne permet pas un large volume de production et d'unités vendues, ne se traduisant pas par un leadership en terme de part de marché. Ainsi, il semble que le marché européen des compagnies aériennes low cost ne dépasse pas 20% de l'ensemble de la demande. En offrant un produit ou un service d'une qualité moindre que celle de ses concurrents, cette stratégie ne consiste pas à faire du volume mais à capter une clientèle qui n'aurait pas forcément existé au prix moyen du marché. Comment alors assurer la rentabilité de cette stratégie ? Quel est son modèle économique ?

Encadré 1 : Les avantages concurrentiels des compagnies aériennes low cost

La notion de compagnie low cost est apparue dans le secteur aérien en 1971 avec le lancement de Southwest aux Etats-Unis. En Europe, la création de Ryanair en 1991 a initié le développement de ce type de compagnie accompagnant la dérégulation du secteur.

Fortement influencée par le modèle économique pionnier de Southwest, la stratégie low cost des compagnies aériennes repose toujours sur les mêmes avantages :

-opérer sur courtes ou moyennes distances en offrant des tarifs nettement plus bas pour tous (jusqu'à 60% moins cher) tout en garantissant le même niveau de sécurité que n'importe quelle autre compagnie.

-opérer avec une forte fréquence sur un réseau point à point

-assurer une excellente ponctualité

Grâce à ces avantages, les compagnies low cost captent une partie de la clientèle de ses concurrents directs, mais créent également une nouvelle clientèle qui préférerait jusque là -pour des raisons notamment de coûts- d'autres modes de transports comme le train ou la voiture.

Une politique de coûts très bas

Le modèle économique d'une entreprise (le terme est parfois également utilisé pour un secteur) est une combinaison spécifique et rentable de ressources et compétences. Ne reposant pas sur le leadership en terme de part de marché, la stratégie low cost nécessite que le

différentiel de coût unitaire par rapport aux concurrents soit supérieur au différentiel de prix, tout en captant une clientèle sensible à cet écart de prix. En terme plus simple, sa marge unitaire doit être supérieure à celle de ses concurrents « traditionnels ».

La clef du succès d'une stratégie low cost est ainsi de se concentrer sur la quintessence du produit ou du service pour une logique de coûts très bas. Toutes les activités qui ne sont pas absolument nécessaires à l'assouvissement du besoin du client sont supprimées ou deviennent elles-mêmes payantes. Le P-DG de la compagnie aérienne Southwest, Herb Kelleher, résumait sa stratégie ainsi : « *pour qu'un client bénéficie d'un prix extrêmement attractif, Southwest prend en charge son transport, mais uniquement son transport* ».

Cette stratégie se traduit par un repositionnement de l'offre permettant la conduite d'une politique de contrôle des coûts sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Elle nécessite également, afin de minimiser les coûts de stockage ou de maximiser les taux de remplissage, une planification rigoureuse de l'activité. Elle implique enfin une automatisation maximum, le développement des technologies de l'information et de la communication facilitant le processus. L'explosion d'internet a notamment engendré la création de canaux de distribution moins onéreux en désintermédiant la relation client, tout en permettant aux consommateurs de comparer plus aisément les prix.

Encadré 2 : Le modèle économique des compagnies aériennes low cost

Les compagnies low cost sont généralement de petites compagnies, elles ne représentent au total pas plus de 20% de la part de marché. Tout en proposant des tarifs nettement plus bas que ses concurrents, une compagnie low cost peut dégager des revenus élevés grâce à de forts taux de remplissage et à une extrême simplification de l'ensemble de la chaîne de valeur qui lui permet d'augmenter le taux de rotation de ses avions et d'opérer à des coûts unitaires nettement moins élevés, jusqu'à 50% moins chers :

Chaîne de valeur	Modèle économique low cost	Modèle économique des compagnies traditionnelles
Vente	Vente directe de billets électronique Yield management simplifié, tarifs bas sans restriction, variables dans le temps et suivant le taux de remplissage. Pas de fidélisation	tous canaux Yield management optimisé avec segmentation de la clientèle Fidélisation
Production du service	Aéroports secondaires Courte distance Pas de correspondance Mono classe Pas de salon Pas d'attribution de siège Pas de repas à bord, snacks et boissons payants, pas de journaux	Aéroports principaux, hubs Longue distance Correspondances Plusieurs classes Salons et produits au sol Attribution des sièges Repas à bord, boissons gratuites, journaux
Flotte	Monotype (Boeing 737 ou A320), forte densité en siège, avions récents, taux d'utilisation élevé	Flotte diversifiée, taux d'utilisation soumis à la contrainte des correspondances
Personnel	Personnel intéressé aux résultats, recours au télétravail et à la sous-traitance	Peu de rémunérations variables, peu de sous-traitance

Source : adapté de CSC (2002)

Le modèle repose ainsi sur un produit simplifié à l'extrême : des avions-navettes d'une ville à une autre, dans des aéroports peu encombrés, sans correspondance et avec une seule classe.

Vers une généralisation du modèle low cost ?

Nouveaux secteurs, nouveaux consommateurs

L'exemple de l'industrie aérienne a inspiré d'autres acteurs dans d'autres secteurs. Un des exemples les plus récents étant l'industrie automobile, avec Renault qui a ouvert le marché du low cost en 2004 avec la Logan à destination initialement des pays émergents et plus particulièrement de l'Europe de l'Est, et plus récemment la Nano de Tata Motors, la voiture la moins chère du monde, commercialisée en Inde en 2008 à moins de 2500 dollars.

La Nano de Tata Motors

La voiture la moins chère du monde a été présentée le 11 janvier 2008 devant plus de 1200 journalistes du monde entier. Elle est fabriquée et vendue en Inde depuis septembre 2008 à 2500 dollars, soit aux alentours de 1700 euros. La voiture est minimaliste. Elle ne mesure que 3 mètres de long, possède une cylindrée de 624 centimètres cubes, l'équivalent de celle d'une moto, ne dépasse pas les 100 km/heure, ne propose ni climatisation ni vitres électriques, son coffre, placé à l'avant, n'admet qu'une petite valise, et le compteur kilométrique reste en analogique, le numérique ayant été jugé superflu. Près de 50% des composants de la Nano ont été achetés après une mise en concurrence des fournisseurs sur internet, alors que la norme du secteur s'approche plutôt des 15%. La Nano ne peut pour l'instant être vendue sur les marchés occidentaux, ne correspondant pas aux normes en vigueur. Quatre mois après l'annonce, Renault Nissan s'alliait avec le constructeur indien Bajaj, pour lancer, d'ici 2011, la Ultra Low Cost (ULC), concurrente directe de la Nano.

Le secteur de la distribution n'est pas en reste. Sur cette portion aval de la chaîne de valeur d'un produit de grande consommation, les produits alimentaires trouvent une demande pour un positionnement low cost. Plus généralement qualifié de « hard discount », certaines enseignes alimentaires comme Leader Price, Lidl ou encore Ed développent des magasins avec un rayonnage simplifié à l'extrême, un choix réduit de produits de base, peu ou pas de marques, privilégiant les marques distributeurs (appelées aussi MDD). Avec un panier moyen 30% moins cher qu'ailleurs, leur part de marché en France est passé à 14% aux dépens des hypermarchés. Cette croissance devrait être confortée par la loi de modernisation de l'économie. La téléphonie mobile, avec les MVNO (opérateurs mobiles virtuels), l'hôtellerie, avec par exemple la chaîne Formule 1 créée par Accor dans les années 80, voire l'esthétique, connaissent également le développement d'une offre low cost. Même le bâtiment s'y met, grâce notamment à commercialisation en ligne. Une filiale de Bouygues immobilier propose depuis octobre 2007 une maison de plus de 80 m² à moins de 150 000 euros, terrain compris ; le ménage avec un revenu moyen de 2500 euros par mois est la cible principale de cette nouvelle offre, élargissant ainsi les possibilités d'accès à la propriété.

A cette multiplication des secteurs concernés, s'ajoute une complexité croissante des profils des « low costers ». Les offres low cost ne se limitent pas aux ménages démunis ; elles intéressent une frange bien plus large de consommateurs, plus sophistiqués, plus avertis, désireux de consommer au juste prix, voire également au juste coût. Plus généralement, la progression du taux d'équipement des ménages en haut débit participe à la croissance du e-commerce, désintermédié, sur lequel s'appuie un bon nombre d'offres low cost.

Sur la base de comparaisons avec d'autres pays européens, le rapport Beigbeder estime la marge de progression du low cost encore très forte en France.

Tableau 1 : La part du low cost en France et dans d'autres pays d'Europe

secteur	Part de marché du low cost en France	Part de marché du low cost dans d'autres pays
Téléphonie mobile (en nombre d'abonnés)	4%	10% en Grande Bretagne 25% au Danemark
Alimentaire	14%	36% en Belgique 40% en Allemagne
Transport aérien (en nombre de mouvements)	12%	21,4% en Allemagne 36% au Royaume-Uni

Source : adapté du rapport Beigbeder, 2007

D'un avantage concurrentiel à l'évolution du modèle économique d'un secteur

Si les caractéristiques du modèle économique des stratégies low cost peuvent constituer une barrière difficile à franchir, on assiste dans les secteurs les plus « touchés » à un recours croissant des leviers du succès du modèle « low cost » par les entreprises. Ainsi dans l'industrie aérienne, Air France a depuis 2004 revu son service à bord dans les moyens courriers, le recours aux billets électroniques s'est généralisé pour devenir la norme en juin 2008, le taux de rotation des avions s'est accéléré, etc. De même, certaines compagnies développent leur propre activité low cost, comme Air France qui lance Transavia en 2007, ou encore Carrefour dont la filiale Ed réalise un chiffre d'affaires estimé à 7,5 milliards d'euros en Europe. Ces évolutions interrogent le caractère durablement soutenable de cette stratégie et la taille du marché potentiel.

A l'inverse, certains secteurs ont tellement intégré les fondements du modèle économique du low cost qu'il en devient la norme. Par exemple, dans la distribution alimentaire, l'enseigne « hard discount » allemande Aldi est leader en Allemagne avec 8000 magasins, son chiffre d'affaires s'élevant à 44 milliard d'euros. Ce succès déplace alors les attentes du consommateur concernant la valeur de l'offre et le prix moyen ; d'initialement « low cost », le positionnement concurrentiel devient celui du volume/ coût, renforçant le succès de ces distributeurs. Le concept des hard discounter évolue ainsi, étoffant sa gamme, introduisant des marques nationales tout en contrôlant les prix. Dans cette mouvance, Charles Naouri, P-DG du groupe Casino, promet de doubler le nombre de Leader Price, de 500 à 1000 en cinq ans. Cette logique de repositionnement de tout un secteur peut également être constatée dans l'automobile, où la Logan, initialement dédiée à des pays émergents, est désormais commercialisée également dans les pays occidentaux, remodelant ainsi le paysage de l'offre mondiale de voitures, à l'instar de la Nano, ou de la future voiture de General Motors à 4000 dollars.

L'adaptation du positionnement concurrentiel aux spécificités locales

L'internationalisation des entreprises est certainement un catalyseur des stratégies low cost. Les entreprises occidentales ont du s'adapter aux spécificités locales en terme de pouvoir d'achat et de la structure de consommation. La Logan n'aurait certainement pas vu le jour sans la présence de Renault-Nissan dans les pays d'Europe de l'Est. Afin d'assurer sa présence dans ces pays émergents, le créateur d'automobile devait adapter son offre au niveau de vie de ses futurs clients.

Inversement, l'ouverture des pays occidentaux en direction des pays à bas coûts salariaux a rendu possible la production et l'importation de biens dits « low cost ». C'est ainsi avec

surprise que les cadres dirigeants de Renault-Nissan ont pu constater l'engouement de leur voiture à bas prix, environ 7000 euros, en France et plus largement dans les pays occidentaux. Dans le même temps, replacer l'offre low cost dans une perspective internationale nécessite de relativiser la valeur perçue d'une offre. Si la Logan est perçue en Roumanie comme une voiture relativement sophistiquée, elle est sans conteste positionnée en France comme un modèle low cost. C'est alors au marketing de segmenter l'offre en fonction des spécificités de la demande locale et de la valeur perçue. Il paraît évident que la multi-polarisation croissante du monde générera une différenciation des offres ; dans une perspective internationale, le poids des stratégies low cost, stricto sensu, demeure ainsi tout relatif.

Références

- Beigbeder C. [2007], *Le low cost, un levier pour le pouvoir d'achat*. Rapport, ministère de l'économie, 12 décembre.
- Cronshaw M. et Hill C.W. [1988], "Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework", *Academy of Management review*, vol. 13, n°3.
- Kumar N. [2006], "How to fight low-cost rivals", *Harvard Business Review*, December.
- Porter M. [1986], *L'avantage concurrentiel*, InterEditions.
- Rapport CSC, *La révolution « low cost », une menace pour les compagnies traditionnelles européennes ?*, 2004.
- « Le retour des casseurs de prix », *L'Express*, pages78-79, 8 mai 2008.

Pour aller plus loin

- Loi sur la modernisation de l'économie, 2008
- Faulkner D. et Bowman C. [1995], *The Essence of Competitive Strategy*, Prentice Hall
- Isaac H et Volle P. [2008], *E-commerce. De la stratégie à la mise en œuvre opérationnelle*, Editions Pearson Education.