



Jusqu'où ira le low cost ?

Grande distribution, automobile, téléphonie, aérien..., plus aucun secteur n'échappe à la déferlante ! La France se convertit au modèle low cost.

Le phénomène séduit désormais une majorité de consommateurs, pas uniquement ceux à faible revenu. «Le low cost n'est plus tabou. Aujourd'hui, une personne qui achète son billet d'avion à bas prix s'offre aussi un parfum de luxe. À mon sens, c'est une erreur fondamentale d'imaginer que le low cost fonctionne en raison de

la situation économique. Ce modèle est le symptôme de quelque chose de plus profond : les consommateurs ont besoin d'être libres. Ils délaissent de plus en plus le moyen de gamme au profit du basique ou du haut de gamme», observe Emmanuel Combe, vice-président de l'Autorité de la concurrence et spécialiste de la question. «Le modèle consiste à proposer un produit simplifié à l'extrême pour se concentrer sur le besoin minimal du consommateur. Dépouillé de tout ce qui est accessoire, le produit coûte moins cher à produire, ce qui permet en retour d'offrir des prix bas», insiste le spécialiste.

Cela déménage chez Des bras en plus

Premier déménageur participatif et à la carte en France, Des bras en plus repose sur un principe fort : celui de l'amitié. Massoud Ayati (26 ans), Zafar Baryali (26 ans) et Farid Lahlou (28 ans), les trois fondateurs, se sont côtoyés à la cité universitaire de Nanterre. Ensemble, ils ont financé leurs études en master finance à EDC Paris, en travaillant dans une entreprise de déménagement. Ils ont su tirer les enseignements de cette expérience, codes et analyse du marché, mais aussi la gestion des équipes... En 2009, les trois

amis créent à Paris Cyrus Capital (527.000 € de CA), une PME de déménagement classique. Ce n'est que deux ans plus tard qu'ils lancent le concept de déménagement participatif et à la carte. En 2011, Des bras en plus est en ligne et opérationnel. Grâce au site, chaque client évalue le temps que prend son déménagement, le nombre de professionnels dont il a besoin, la durée de location du camion et choisit même d'autres options à la carte (housses, cartons, monte-meubles). Un jeune qui souhaite vider son 30 m² s'en sort pour 275 € la demi-

journée, au lieu des 1.500 € pour un déménagement



Zafar Baryali, Farid Lahlou et Massoud Ayati, fondateurs de Des bras en plus

classique. Cette première offre de déménagement low cost complète les services de deménager seul.com ou des déménageurs bretons !

Low cost et parts de marché

Nombreux sont les secteurs à s'être imprégnés de cette «stratégie de différenciation par le bas» pour basculer dans l'offre simplifiée. Dans l'aérien, le modèle a fait florès, au point de détrôner les acteurs traditionnels. Les compagnies low cost représentent aujourd'hui 40% du marché européen, avec deux leaders : Ryanair, easyJet et Air France-KLM qui a lancé HOP!. En 2012, en France, 590 liaisons ont été opérées par des acteurs low cost, portant leur part de marché à 30%. «Pour autant, le low cost n'a

Jean-Paul Tréguer : «un modèle irrésistible»

En 10 ans, qu'est-ce qui a changé dans l'univers du low cost ?

Jean-Paul Tréguer : *La principale évolution, c'est le changement de la vision par le monde économique en général, par les managers et les consommateurs en particulier. Les acteurs du low cost ne sont plus perçus comme des pestiférés, mais comme des entreprises créatrices de valeur. Même Ryanair, seul "mouton noir" du secteur aux pratiques plus que discutables, fait aujourd'hui l'effort de se «repeindre en beige» en traitant mieux ses clients !*

Les positions des leaders, comme easyJet, Dacia ou Free Mobile, sont-elles pérennes ?

JPT : *Le low cost est un modèle économique solide, innovant, qui permet de gagner des parts de marché. Les entreprises qui ont bâti leur succès sur ce modèle sont donc parfaitement armées pour continuer à se développer.*

Comment les acteurs traditionnels peuvent-ils réagir ?

JPT : *L'expérience montre surtout qu'ils sont obligés de réagir ! Quand un acteur low cost débarque dans un nouveau marché, il provoque un véritable tsunami sur les prix. Les concurrents ne peuvent donc qu'adopter deux stratégies : soit s'aligner, ce qui suppose généralement de revoir complètement leur organisation, soit maintenir une politique de prix élevés, avec le risque d'une perte significative en volume.*

Ce modèle est-il viable dans tous les secteurs d'activité ?

JPT : *Pratiquement. Avec sans doute deux exceptions. La première, évidemment, c'est le luxe, parce que le client n'est pas à la recherche d'un prix. La seconde concerne les secteurs de très haute technologie, comme le nucléaire ou le médical. Et encore. Le lancement de la fusée*



Jean-Paul Tréguer, auteur de «La révolution du low-cost» (parution mars 2014), P-DG de l'agence de publicité TV Low Cost et coprésident du club des entreprises low cost

low cost Falcon 9 par la société californienne Space X prouve que tout est possible.

Pourquoi l'innovation est-elle si importante dans le low cost ?

JPT : *Pour parvenir à réduire les coûts tout en conservant une bonne rentabilité, il faut sortir des*

sentiers battus. C'est ce qu'a fait Renault avec le programme Entry (Dacia) sous l'impulsion de Louis Schweitzer : parvenir à fabriquer une voiture à moins de 5.000 € et qui finalement arrive à dégager un niveau de marge équivalent à ceux d'Audi ou de BMW !

Propos recueillis par Pascal Rosier

pas envahi tous les secteurs économiques. Il faut bien distinguer l'influence de ce modèle sur le marché de sa part de marché ! Excepté l'aérien, il y a certes des secteurs où le low cost progresse mais dans des proportions minimes», tempère Emmanuel Combe.

C'est notamment le cas dans la téléphonie mobile où la part du low cost, estimée à 15%, grignote du terrain, voir le succès des produits jetables BIC. En revanche, pour les services à la personne telles que la coiffure, les salles de gym... ou l'hôtellerie, le low cost affiche une part de marché dérisoire de 10% et surtout une croissance limitée malgré les succès de Coiffirst ou de Formule1 (Accor). Après une forte progression entre 2000 et 2009, le hard discount, caractérisé par des prix de vente en

dessous de la moyenne, représente aujourd'hui 14% du marché de la distribution alimentaire, mais avec une tendance à la baisse.

Le phénomène a également touché le secteur automobile avec l'arrivée, en 2004 en France, de la gamme Logan, commercialisée à partir de 7.700 € par Dacia (filiale de Renault). Mais si le low cost auto connaît une forte croissance, il reste limité, représentant 7% des ventes de voitures neuves. En revanche, il progresse rapidement sur le marché de l'entretien et de la réparation, notamment depuis la libération de la vente des pièces détachées. Les prestataires indépendants et autres centres auto se font désormais une guerre des prix ouverte. Plus récemment, la banque de détail, qui comptait jusque-là parmi les secteurs ayant

résisté aux assauts des offres discount, a vu se développer le modèle de «banque directe», à savoir sans agence physique. Misant sur Internet pour assurer la relation avec le client, la banque «low cost» représenterait près de 3% des 80 millions de comptes courants détenus en France.

Low cost interdit !

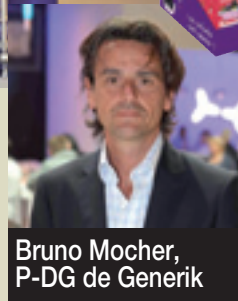
Malgré l'engouement que suscite le low cost, un scénario de massification reste peu probable. «Ce modèle ne s'impose pas facilement et automatiquement à tous les secteurs, certains y étant assez imperméables par nature. C'est notamment le cas des secteurs où le prix est un élément déterminant, comme le luxe, la cosmétique, la santé : le risque perçu par le consommateur est important.

Generik fait des prix pour ses produits capillaires

Generik, c'est avant tout un homme, Bruno Mocher, qui a fait ses armes pendant douze ans chez L'Oréal, leader mondial des cosmétiques, en qualité de commercial des produits capillaires professionnels. En 2004, il lance avec sa sœur Delphine, ancienne coiffeuse et gérante de trois salons, Generik, une gamme de produits capillaires low cost en France destinée aux professionnels de la coiffure. Avec ses produits qualitatifs à prix réduits, en moyenne 75% moins chers que ceux du marché, Bruno Mocher fait un carton. «*Nous ne faisons pas signer de grands mannequins ou des*



vedettes pour représenter la marque. Notre packaging est simplifié et nous n'offrons pas de cadeaux, de voyages ou de séminaires à nos clients», explique le jeune quadra qui mise sur la qualité des produits (fabriqués par des professionnels et testés en salons avant



Bruno Mocher, P-DG de Generik

d'être mis sur le marché) en écartant «*l'accessoire*». Ainsi, les frais habituels de

marketing, notamment des packagings attractifs et une communication très présente, sont-ils réduits au minimum.

«*Au début, ces bas prix suscitent chez certains un scepticisme quant à la qualité de nos produits. Pour convaincre, j'ai donc distribué des échantillons. En 12 mois, j'ai décroché 300.000 € de commandes*». Le bouche-à-oreille a fait le reste. Les professionnels ne s'y sont pas trompés, Generik (5,5 M€ de CA) devenant la première gamme de produits professionnels, avec 192 références distribuées dans plus de 12.000

salons de coiffure en France, soit plus de 20% du marché. Pour continuer à se développer sur le marché professionnel, la marque a même lancé des outils de coiffure (ciseaux, lisseurs, sècheurs). Mieux, la marque «made in France», disponible dans 400 pharmacies et parapharmacies, séduit désormais les particuliers. «*Un marché que nous souhaitons développer, car plus Generik sera connue du grand public, plus les produits se vendront en salons de coiffure*», précise Bruno Mocher. Un positionnement *successful* qui commence sérieusement à gêner plus d'un acteur du secteur capillaire.

De l'engin militaire à l'organisation funéraire

L'armement terrestre fait aussi dans le low cost

Pour faire face à de nouveaux



concurrents venus des pays émergents, Nexter (750 M€ de CA, détenu à 100% par l'État français), premier fabricant français d'armement terrestre, s'est lancé dans le low cost. Son dernier-né ? Titus, un engin multifonctions capable de transporter des troupes mais aussi du matériel sur des zones de combat. Pour améliorer le rapport qualité/prix du produit, vendu 700.000 €, le fabricant

de chars n'a pas hésité à faire appel à des savoir-faire extérieurs. Le châssis du blindé est fabriqué par le tchèque Tarta, le moteur par l'américain Cummins... Sous la direction de Philippe Burtin, 61 ans, Nexter entend accéder ainsi à de nouveaux débouchés.

EcoPlus Funéraire, des obsèques à bas prix

Lancée en 2011, l'enseigne du réseau d'entrepreneurs commerçants «Le Choix Funéraire» (130 M€ de CA), fondée dans les Côtes-d'Armor en 1991 par Philippe Martineau, entend bien modifier le paysage du secteur. Alors qu'en France, l'organisation d'obsèques

coûte en moyenne 3.200 €, la nouvelle marque de pompes funèbres low cost



propose des prix attractifs, à partir de 1.250 €. «*Le modèle low cost EcoPlus Funéraire repose sur une révolution : produire moins cher tout en répondant aux exigences qualitatives du consommateur*», explique Philippe Martineau. EcoPlus Funéraire a ouvert sa dixième agence dans le Pas-de-Calais en octobre. Sur les traces du pionnier Michel Leclerc avec Roc-Eclerc !

Globalement, le low cost s'applique mieux à des produits ou des services industrialisables, à l'opposé des offres sur mesure», analyse Michel Santi, professeur à HEC et auteur du «*Business model du low cost*» publié aux éditions Eyrolles.

Pas de low cost sans gros profit

Mais attention, se lancer dans le low cost implique également, selon la formule de Michel Santi, de «*brûler les vaches sacrées du métier. Il s'agit des idées reçues selon lesquelles on ne peut faire le métier que d'une seule façon, en restant cantonné à deux collections par an pour le prêt-à-porter par exemple. Pour parvenir à faire baisser significativement les coûts, il faut nécessairement inventer une manière totalement nouvelle et originale de faire le métier*», illustre l'économiste. En économisant ainsi jusqu'à 50% des coûts, les entreprises

Le chevalier Bayard au pays du canard gras

En 2008, pour sauver de la faillite son restaurant Jaune Poussin (400.000 € de CA), installé en plein centre de Périgueux (Dordogne), Gérard Caillé se lance dans la restauration low cost. Son concept : une formule à 9,80 € en libre-service.

Au choix : 16 entrées, 2 plats du jour avec garniture et une dizaine de desserts.

Les résultats ne se font pas attendre : une

augmentation de 15% du CA sur son dernier exercice et de 35% au quatrième trimestre 2013. Un succès inespéré alors qu'en France, six restaurants ferment chaque jour. «*Avec une chute de 6,72%, les restaurants avec service à table sont en première ligne*», note Gérard Caillé. De quatre salariés au lancement de la formule magique, ils sont aujourd'hui dix à servir chaque midi 200 repas en moyenne, l'établissement dispose d'un espace de 850 m² pouvant accueillir 250 couverts. «*C'est essentiellement la bouche-à-oreille qui fonctionne à plein régime. Nos assiettes et leur rapport qualité/prix/temps étonnent et font la satisfaction de nos clients qui sont d'ailleurs nos meilleurs ambassadeurs*», explique fièrement le restaurateur.

Fort de son expérience, il ouvre ses portes aux entrepreneurs et restaurateurs qui souhaiteraient lui emboîter le pas en dupliquant son concept. Sur deux jours, sa formation comprend tous les ingrédients de sa recette anti-crise.



Gérard Caillé, restaurateur



championnes du modèle low cost parviennent alors à baisser leurs prix dans les mêmes proportions, ou presque, en restant très rentables.

Mais gare à ceux qui seraient tentés de se précipiter : le low cost n'est



Électro Dépôt, le mistigri de Boulanger ?

C'est en 2003 que les dirigeants de Boulanger donnent carte blanche à Pascal Roche pour développer son idée d'électroménager discount. Après 25 ans chez Auchan comme directeur marketing et 5 ans chez Boulanger comme directeur des magasins et des diversifications, son intuition ne pouvait pas se tromper. Son concept, Électro Dépôt, se base sur celui des *cash and carry* américains : des magasins discount aux

gammes plus restreintes à des prix 15 à 20% moins chers que ceux pratiqués dans les enseignes spécialisées, et où le client achète en libre-service et emporte lui-même la marchandise. Après l'ouverture du premier dépôt en 2004 à Bruay-la-Buissière près de Béthune (62), le succès ne s'est pas démenti. Aujourd'hui, l'enseigne compte 58 dépôts dans toute la France, emploie 1.300 collaborateurs et affiche une croissance de 15% par an de son CA (460 M€). D'ici

2017, elle compte même atteindre 100 magasins. Situés en périphérie des grandes agglomérations sur des surfaces moyennes de 1.500 à 2.000 m², les dépôts, sobres et sans luxe superflu, présentent des produits neufs directement sur palettes, en conditionnement et cartons d'origine. Ils sont neufs, de premier choix. Ils couvrent tous les besoins en électroménager, son, hi-fi, image, multimédia... De quoi s'équiper à moindres coûts !

pas une recette miracle. Les déconvenues essuyées par certains rappellent en effet les limites du modèle. «*Il y a des exemples où le low cost s'est soldé par un taux de marge deux fois plus faible. Trop d'entrepreneurs pensent que, pour se lancer dans le low cost, il suffit de compenser par les volumes. C'est une aberration financière, notamment lorsque que la capacité de production est limitée*», prévient Véronique Nguyen, professeur à HEC et coauteur du «*Business model du low cost*». Autre facteur avec lequel doivent composer les nouveaux arrivants : la présence ou non d'acteurs historiques dans le

domaine d'activité visé, qui ne voient pas toujours d'un bon œil la mise sur le marché d'une nouvelle offre simplifiée à bas prix. «*L'impact low cost peut alors être négatif pour tout le secteur. À se précipiter, en tant qu'entrepreneur, on court non seulement le risque de ne pas être rentable mais aussi de saborder tout un secteur en bousculant le référentiel prix dans l'esprit des consommateurs*», met en garde Véronique Nguyen, qui prédit néanmoins un «*bel avenir*» au low cost. «*Les acteurs de ce modèle économique ont un boulevard devant eux !*». Son étendue dépendra de la riposte plus ou moins agressive des entreprises traditionnelles.

Audrey Le Guellec