LOW COST : LES BUSINESS MODEL GAGNANTS

Avec des parts de marché souvent modestes, le low cost n'en finit pas de bouleverser la donne dans les transports (avions, trains, bus), l'automobile, la grande distribution (alimentaire, spécialisée), les loisirs (clubs de gym, jardineries), sans oublier l'assurance, la banque ou l'expertise-comptable. Normal : ce business model met en demeure les opérateurs traditionnels de justifier leur valeur ajoutée. Le low cost, victime de sa mauvaise réputation ? De moins en moins…

69 millions
C'est le nombre de passagers transportés par EasyJet sur les douze derniers mois (source : lemonde.fr, 08/11/2015).

45 %
C'est la part que représente la gamme low cost dans les ventes de Renault (source : lefigaro.fr, juin 2014).

Le low cost n'est pas une idée neuve. Pour **Pierre Kosciusko-Morizet (H.99)**, la célèbre Ford T fait même figure d'ancêtre en la matière. Le cofondateur de PriceMinister.com (Rakuten Group) le rappelait en 2012[1] : faire du low cost ne consiste pas seulement à vendre moins cher, il s'agit "*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*". Modèle unique, la Ford T incarne cet idéal, parce qu'à sa sortie en 1908 elle a satisfait "*l'essentiel des besoins de transport automobile d'une majorité de clients, à un prix très attractif grâce à un meilleur coût de revient réel obtenu par l'intelligence de sa chaîne de production*". Il faudra attendre près d'un siècle avant de voir une nouvelle success-story de ce type dans l'automobile, avec la Logan de Renault. Une 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.

"Assumée", "libérée"… deux mots pour caractériser un business model qui prend à contre-pied la société de consommation du "toujours plus". Coauteure en 2012 avec **Michel Santi (H.71)** de l'ouvrage préfacé par Pierre Kosciusko-Morizet, **Véronique Nguyen (H.92)**, professeure de stratégie à HEC, rappelle que le low cost repose sur un business model avant tout paradoxal : "*Un prix bas ne signifie pas une rentabilité moindre, bien au contraire : celle-ci augmente dans le modèle low cost, pour la simple raison que la baisse des coûts est supérieure à la baisse des prix, elle-même étant inférieure à la baisse de valeur.*" Il existe deux types de stratégies de différenciation : vers le haut (un surcoût de valeur justifie un prix plus élevé) ou vers le bas (une offre épurée accessible à un prix significativement plus faible). À l'inverse des entreprises qui tentent généralement de se différencier en multipliant avantages et services, les entrepreneurs low cost séduisent par le prix et une offre essentielle. "*A l'image du courant minimaliste en architecture* "Less Is More", *le low cost permet de repenser un secteur sans rupture technologique, en remettant simplement en cause ses dogmes structurants*, explique encore Véronique Nguyen. *Vingt-cinq ans après l'arrivée du low cost en France, le modèle ne cesse de prendre de l'ampleur car une partie de plus en plus importante de la population ne peut ni ne veut payer de la survaleur par rapport à son besoin premier.*"

SAVOIR FAIRE ÉVOLUER SON MODÈLE

C'est autour de la problématique "Grande distribution : quelle place pour le low cost en France ?" que le Club Distribution d'HEC Alumni organisait une conférence-débat le 21 septembre 2015, avec comme intervenants **Alexandre Falck (M.92)**, DG de Brico Dépôt France (jusqu'au 28 septembre), **Pascal Roche**, président d'Electro Dépôt, et **Gary Swindells**, président de Costco Wholesale France. Débarqué en France début 2012, Gary Swindells doit faire adhérer les Français à son concept, né à San Diego en 1976. Un business model mixant B2B et B2C, à base de carte de membre annuelle. Numéro 2 mondial de la distribution, Costco a 679 magasins dans 9 pays, de même taille (13 550 m²), tous dotés de 4000 références (dont 50 % en alimentaire) vendues à prix bas

UNE PARTIE DE PLUS EN PLUS IMPORTANTE DE LA POPULATION NE PEUT NI NE VEUT PAYER DE LA SURVALEUR PAR RAPPORT À SON BESOIN PREMIER.



DR

toute l'année. "*Costco vend de tout, y compris des voitures, y compris des marques, et depuis le début nous avons fixé notre marge maximale à 14% : un stylo Mont-Blanc qui vaut 349 dollars canadiens, Costco le vend 129. On pourrait le proposer à 200, ce qui resterait un prix très compétitif, mais ça nous obligerait à dépasser notre marge, ce que nous ne ferons jamais*", assure Gary Swindells. Des "chasses aux trésors" sont organisées régulièrement dans tous les magasins, sans pub, les membres étant informés des arrivées quelques jours avant, selon un timing précis. Après l'Espagne, conquise en 2014, Costco ouvrira bientôt en France. Avec des objectifs inchangés : convertir les fournisseurs tricolores aux méthodes Costco, et conquérir les TPE-PME.

Numéro 3 des enseignes de bricolage en France, Brico Dépôt a été le précurseur en France des "arrivages", ces bonnes affaires à saisir vite. Créé il y a 20 ans près de Reims sur le site d'un ancien Conforama (du même groupe Kingfisher), Brico Dépôt a ouvert fin 2015 son 118e magasin, à Gap. Avec la même recette : une gamme courte de 12 000 références immédiatement disponibles, garantie d'une forte rotation des stocks, de conditions d'achat moins chères. Et de prix attractifs reportés sur les clients, dont 20 % de professionnels. "*Le modèle est simple en apparence, mais la simplicité, c'est la sophistication suprême, rappelle Alexandre Falck. Depuis 2015, tous nos magasins sont équipés de la solution Clic & Collecte, un service supplémentaire que nous faisons payer pour rester fidèles à notre ADN : proposer d'abord les prix les plus bas du marché.*"

Après avoir enregistré une baisse de ses ventes en 2014, Brico Dépôt a continué de faire évoluer son modèle : sans aller jusqu'au tutoriel, Brico Dépôt songe à proposer du conseil en magasin.

Concept inspiré sans complexe de Costco (pour le *cash and carry*) et de Brico Dépôt (pour le nom), Electro Dépôt (groupe Mulliez) a ouvert son premier magasin en 2004, près de Béthune (Pas-de-Calais). L'idée : proposer 1000 références en très grosses quantités, toujours disponibles grâce à 100 000 m² de dépôt pour alimenter en flux tendu des magasins à l'ambiance sobre. "*La logistique est un point essentiel : nos camions partent complets de nos entrepôts, certains magasins sont alimentés par 500 semi-remorques à l'année, et la règle est de ne pas dépasser 2,3 ou 2,4% de frais total en transport-stockage*", rappelle Pascal Roche. Avec 3,8 % du marché en valeur de l'électro domestique, Electro Dépôt atteint jusqu'à 10-12 % en volume sur certaines familles de produits. Et désormais, le digital fait partie intégrante de la stratégie : "*En 2015, Electro Dépôt réalise 70% de son chiffre d'affaires Internet en Clic & Collecte, et 30% en livraison directe… Résultat : aujourd'hui, mes deux principaux concurrents sont Cdiscount et Amazon.*"

Véronique Nguyen (H.92)



Alexandre Falck (M.92)



Pascal Roche



Gary Swindells


Céline Wisselink (H.99)


Benoît Combes (E.03)


Jean-François Guillaumin (H.99)


Emmanuel Combe

LIDL, ALDI, LEADER PRICE : LE HAUT DU PANIER

En décembre 2014, Lidl, n° 1 du hard-discount en France devant Aldi et Leader Price (groupe Casino), a atteint sa meilleure part de marché en valeur (4,9 %), soit + 400 000 clients. Dans le même temps, Aldi maintenait ses positions, et la plupart des 240 nouvelles enseignes Leader Price Express, lancées en juin, doublaient leur chiffre d'affaires. La preuve que la contre-offensive menée par les hard-discounters en France fonctionne : premier à réagir dès 2013 à la chute des parts de marché du secteur (de 14 % en 2009 à 11,5 % en 2014), Lidl ambitionne de devenir *"le supermarché des classes moyennes et aisées"*, dixit son directeur général France[1]. Résultat : l'enseigne a élargi son assortiment de 50 %, passant de 800 à 1300 références (avec 20 % de marques nationales), développé du frais, un service de boulangerie et viennoiserie. Le tout dans des magasins redessinés et plus grands (1286 m²). Une montée en gamme synonyme de place laissée aux nouveaux entrants, comme bientôt Costco.

1. Source : Stratégies n° 1798 du 22/01/2015.

VOUS AVEZ DIT "FAIR COST" ?

20 %
C'est la part des marques nationales et autres foires aux vins chez Lidl (source : Stratégies n° 1798 du 22/01/2015).

11 %
C'est la part de marché de Brico Dépôt, 3e enseigne de bricolage en France (source : Stratégies n° 1812 du 30/04/2015).

Le caractère low cost de son business model, **Céline Wisselink (H.99)**, cofondatrice et présidente de Neoness qui compte une vingtaine de salles de fitness à Paris, Lyon, Nantes, Bordeaux (bientôt Marseille), le revendique : "*Neoness propose du fitness grand public avec le meilleur rapport qualité/prix sur les activités sportives, c'est-à-dire sans piscine, hammam ni restauration, mais avec du matériel neuf de qualité, des cours collectifs et de vrais coachs…*" Loin des accros du sport no limite et de la performance à tout prix, Neoness se rêve en Décathlon du fitness, via un modèle économique innovant : une formule d'abonnement à tiroirs, pour payer seulement ce qu'on consomme, avec un prix d'appel sur les heures creuses (10 €/mois) et des options (location de casier, pressing box, etc.). "*Neoness reste trois ou quatre fois moins cher que les salles traditionnelles, se félicite Céline, rompue aux règles d'une gestion rigoureuse. Comparée à ses voisines européennes, Paris est sous-équipée, comme la plupart des grandes agglomérations françaises, ce qui laisse de la marge pour progresser.*"

La spécificité low cost de son enseigne, **Benoît Combes (E.03)** la revendique aussi : fondateur en 2006 de Garden Price, la jardinerie-animalerie à bas prix, l'ancien étudiant de l'Executive MBA a positionné son enseigne avec des prix bas comparés aux acteurs traditionnels (Truffaut, Jardiland, Botanic, etc.). Et ciblé une seule catégorie de clientèle : les jardiniers expérimentés, en quête de qualité (pas de produits de 2e choix), à bon prix (gamme limitée), prêts à renoncer au conseil (pas de vendeurs formés en horticulture) et au plaisir d'acheter (pas d'ambiance luxuriante)… "*C'est le cercle vertueux de la simplification, avec une offre réduite mais pertinente : des magasins de 1200 m², pas de serres extérieures, et des produits rangés au cordeau que tout le monde peut s'offrir*", résume Benoît Combes. En 2014, faute de pouvoir atteindre seul la taille critique et d'étoffer son réseau de cinq magasins franciliens, Garden Price s'est adossé au groupe Côté Nature.

Plus "fair cost" (coût juste) que low cost, Compte-Nickel se présente comme un service de compte bancaire alternatif, à la croisée de la banque en ligne et du monde physique. Un produit innovant et antimarketing par nature : "*Compte-Nickel, c'est un compte sans banque, avec toutes les fonctionnalités liées au paiement, un RIB et une carte bancaire internationale, délivrés en cinq minutes par l'un des 1100 buralistes partenaires que nous accompagnons du même coup dans la transformation de leur modèle*, explique **Jean-François Guillaumin (H.99)**, directeur développement de Compte-Nickel. *Nous avions 175 000 comptes ouverts fin octobre, nous avons lancé depuis une offre pour les 12-18 ans, et un compte professionnel sera proposé dès 2016.*" Outre les contournements d'interdit bancaire (25 % des clients), on vient surtout chez Compte-Nickel pour la haute sécurité de ses transactions, l'absence de commission de change, et l'envie de sortir (enfin) de l'emprise des réseaux bancaires traditionnels.

On le voit, à force de pratiquer la surenchère marketing, les acteurs classiques se sont éloignés des besoins élémentaires de leurs clients, ouvrant de fait la porte au business model du low cost. Peu de secteurs y échapperont : outre les cosmétiques, les obsèques, les produits d'épargne ou la lunetterie, l'assurance low cost mise sur un montant de cotisations moins élevé (mais une franchise plus importante en cas de sinistre). Idem, l'expertise-comptable low cost mise sur les services et le conseil à

QUAND LE LOW COST DONNE DES AILES À L'AÉRIEN

États-Unis, 1973 : Southwest Airlines frôle la faillite. Son PDG a une idée : vendre les billets moins chers en étant plus efficace, grâce à des rotations plus courtes. Un avion au sol est source de coûts, un avion en vol est source de profit : le low cost aérien était né… En 1991, Ryanair ouvre la voie en Europe, suivi en 1995 par EasyJet ("Volez pour le prix d'une paire de jeans"), German Wings, Virgin Express, Transavia, etc. En 2004, Ryanair a transporté 23 millions de passagers dans l'année, EasyJet 20,3 millions, Transavia 4,1 millions. Depuis, le low cost aérien a évolué, à coups d'options rentables (snack à bord, bagages en soute, sièges en cuir, choix de la place, etc.). "Notre positionnement sur la clientèle affaires correspond aux pratiques d'aujourd'hui : les sociétés visent l'efficacité. Et la ponctualité : EasyJet est la 3e compagnie européenne la plus ponctuelle", se félicitait au printemps 2014 **François Bacchetta (H.88)**, directeur général d'EasyJet France[1].

1. Source : Hommes & Commerce, mars-avril 2014.

distance, avec une offre optimisée souvent prépayée, pour ne facturer que ce qui est consommé. In fine, comme le rappellent Michel Santi et Véronique Nguyen dans leur ouvrage 2, 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 les travers de la piètre qualité, tout en étant plus rentables que leurs concurrents établis. À qui le tour ? ●

1. *Dans sa préface de Le Business model du low cost – Comprendre, appliquer et contrecarrer* de Michel Santi et Véronique Nguyen (Eyrolles Éd., 2012).

RENAULT, SNCF : CONTRE-ATTAQUES GAGNANTES

En 2014, Renault a fêté les 10 ans de la Logan, succès emblématique de la marque au losange – plus d'un million d'exemplaires vendus dans le monde en 2013 –, modèle commercialisé sous le badge Renault en Russie, en Amérique du Sud et en Inde[1]. Un succès loin de phagocyter le constructeur français, qui avait ainsi anticipé la bataille sur les modèles à bas coût, et représente aujourd'hui 45 % de ses ventes. Autre stratégie gagnante : les TGV low cost Ouigo lancés par la SNCF au printemps 2013, relayés à l'automne 2015 par Ouibus, offre low cost de transport en autocar. Un ensemble d'offres estampillées "Les Essentiels" qui marque officiellement l'arrivée du *low cost by SNCF*, comme souligné par le président du directoire du groupe, Guillaume Pepy. De quoi espérer contrer la concurrence des transports alternatifs, à commencer par le covoiturage. Depuis cet été, la SNCF est devenue actionnaire majoritaire de Ouicar, leader de l'autopartage entre particuliers.

1. Source : LeFigaro.fr.

"LE LOW COST ? UNE RÉVOLUTION SCHUMPÉTÉRIENNE !"

Emmanuel Combe, vice-président de l'Autorité de la concurrence.

Depuis quand vous intéressez-vous au low cost ?
Fin 2007, en tant que chargé de mission auprès du ministre Luc Chatel, j'ai été amené à rédiger un rapport sur le sujet au moment où en France les secteurs aérien et automobile connaissaient leurs premières expériences low cost. C'est à ce moment-là que j'ai découvert que ce business model constituait une véritable "révolution schumpétérienne", au sens où certains redéfinissaient des pans entiers de l'économie par le seul biais d'innovations touchant à la production et au commerce. J'ai compris à l'époque que cette révolution allait non seulement gagner dans l'aérien, ce qui est vrai aujourd'hui avec 80 % de part de marché sur le court et moyen-courrier en Europe, mais qu'elle n'épargnerait aucun secteur – avec des niches parfois relativement prospères, comme Logan de Renault, très rentable aujourd'hui – à l'exception du luxe et du high-tech. J'ai continué ensuite à faire du conseil auprès d'entreprises sur ce sujet, avant de publier un livre sur le low cost, en 2011.

Sur quoi repose la stratégie gagnante du low cost ?
Le low cost met en demeure les opérateurs dominants de justifier leur valeur ajoutée, d'expliquer par exemple pourquoi votre banque vous fait payer votre carte bancaire et ne rémunère pas votre compte… Le client d'aujourd'hui est dans une démarche où le ratio qualité/prix prime : le low cost est une promesse client simple, avec une offre très dépouillée, concentrée sur le cœur du produit mais qui procure l'essentiel du besoin attendu, quitte à proposer des options payantes. Attention ensuite à ne pas se tromper sur ce qu'est l'essentiel d'un produit. Dans l'hôtellerie, c'est avoir un bon matelas et dormir en étant en sécurité : le reste est optionnel (décoration, télé, etc.) et c'est là-dessus que se fera la marge, comme dans l'aérien (bagages, snack, choix de sa place, etc.). Autre raison du succès de cette stratégie : le sentiment de liberté de choix que procure le low cost, notamment auprès des jeunes. Car le low cost, c'est aussi le refus du gratuit : si je veux un café, je vais le payer mais je veux qu'il soit excellent.

En quoi le low cost se distingue-t-il des autres modèles économiques ?
Pour une certaine catégorie de la population, le low cost est complémentaire des autres modèles. Que ce soit dans l'alimentaire (en faisant ses courses dans plusieurs enseignes), l'aérien (en optant pour un hôtel haut de gamme après avoir volé à bas prix) ou la banque (pour l'aspect dématérialisation), le low cost répond à des besoins complémentaires aux offres traditionnelles. Finalement, la qualité n'est pas une fin en soi dès lors que la qualité essentielle est assurée. Dans cette logique, le low cost est le meilleur allié du luxe accessible. En 2015, le low cost incarne le retour du consommateur malin, libre, responsable, qui construit son produit selon ses besoins du moment.