

Le phénomène du “Low cost”

Light, slim, low...

Le consommateur occidental est devenu, au fil du temps, très sensible à ces adjectifs anglais qui sont en fait devenus des préfixes.

Notre environnement quotidien est envahi par eux. Sur les panneaux publicitaires en 4 par 3, dans les vitrines, dans les magazines, sur les emballages on nous propose le *light, slim, low...* Finalement nous avons progressivement intégré ces concepts mais que veulent-ils dire ?

Dans les années soixante, la chaîne intégrée Hi-fi (lecteurs+ampli+enceintes) est née, les années 70 l'ont vue évoluer vers la chaîne mini, finalement on en est rendu à la micro ; cependant le prix n'a pas vraiment évolué à la baisse ; la réduction de taille a été une valeur « valorisée » par le consommateur ; il en a été de même pour le yaourt light et pour le substitut de repas slim.

Cependant, depuis quelques années on voit émerger le concept du « low » qui est valorisé par le consommateur non pas par un prix supérieur mais au contraire par un prix inférieur !

Aurait-on trouvé la recette magique : vendre moins cher un produit qui rapporte plus ?

Quels sont les principes qui rendent possible ce miracle ?

Qu'est-ce qui peut motiver le consommateur low ?

Le consommateur est de plus en plus « zappeur » et infidèle ; il peut consommer light à midi pour « expier » sa faute de la veille au soir ; à chaque situation il adaptera son comportement ; la nature de ses exigences évoluera selon les circonstances. Dans la même journée, il sera glamour, light, slim, fashion ou low. En fait il n'existe pas de consommateur « low » comme il n'existe pas de consommateur « light » ! Tout est une affaire de motivation du moment.

Cependant on peut remarquer une tendance de fond : le consommateur à un moment donné, pour un produit donné ou un service donné est capable de se contenter d'une offre très dépouillée pour autant qu'elle réponde pleinement à son attente précise. Bien entendu, conscient de la « rusticité » de l'offre, il n'acceptera de payer qu'un prix modeste.

Une entreprise peut-elle gagner de l'argent avec de tels comportements d'achat ?

Low Fare ou Low Cost ?

Les entreprises, dites « low cost », sont caractérisées par le fait qu'elles choisissent stratégiquement, d'exacerber une ou deux variables de satisfaction du consommateur en lui proposant d'oublier les autres, qui, jusqu'alors, pouvaient lui apparaître indispensables. La contrepartie sera le plus bas prix du marché.

Ce prix ne sera pas atteint par l'entreprise parce qu'elle aura la plus grosse taille et qu'elle aura un « diviseur » plus fort mais parce qu'elle aura acquis un savoir-faire particulier qui lui permet de délivrer un prix bas. Il s'agit d'une construction d'offre originale qui permet de délivrer le meilleur prix en récompense d'un « effort » demandé au consommateur.

Ces entreprises s'appuient ainsi sur la possibilité identifiée par Ronald COASE, de réduire au minimum, entre autres, les différents coûts de transaction (à l'interface client, aux interfaces entre les différents processus internes à l'entreprise, aux interfaces avec les fournisseurs etc...) qui augmentent le prix de revient du produit sans réellement contribuer à la satisfaction du consommateur.

Ces entreprises proposent un « low fare » (bas prix) parce qu'elles sont capables de construire un « low cost » (bas coût).

Elles ont construit de nouveaux business models.

EXAMINONS QUELQUES EXEMPLES :

Dans l'univers des transports :

⇒ Souvent reconnue comme, pionnière dans le low cost – low fare, Southwest Airlines est depuis longtemps vue comme la « meilleure » compagnie aérienne nord américaine. Son indice Triple Crown* fut longtemps une référence pour tous ; encore aujourd'hui il reste l'un des plus élevés.

Aucun ornement à bord, un service au passager limité au transport, pas de traitement préférentiel, pas de second oreiller, des petits aéroports à plus faibles coûts, etc.

Colleen BARRETT, CEO de la compagnie, revendique son statut de simple « transporteur de personnes » point-to-point, c'est tout.

Ce qui importe quand on voyage de DALLAS à PHILADELPHIE et que l'on est un homme d'affaires, c'est d'arriver à l'heure et ne pas perdre de temps. Pour arriver à l'heure, il faut partir à l'heure et faire en sorte que tout soit organisé en conséquence ; pas de client **super privilégié** qui retardera le décollage grâce à sa carte de fidélité **super gold**, pas de sièges attribués qui feront attendre le passager perdu au duty free ou au bar...

Toute l'organisation est concentrée sur le départ à l'heure et ce, grâce à un service minimum...

Dans l'univers de la distribution :

⇒ Les hard discounters, surtout présents dans la grande distribution alimentaire, avec des enseignes comme LeaderPrice et Lidl, proposent des produits de qualité à des prix défiant toute concurrence. La variable « Prix » est totalement mise en avant !

Pas de linéaires avec une offre pléthorique ; on passe à de simples palettes, sans mises en avant, sans têtes de gondoles, dans chaque catégorie un produit et un seul. Le client n'a pas le choix, on l'a fait pour lui ...

Quand on sait précisément ce dont on a besoin on n'accepte pas de payer plus cher parce qu'on vous offre un choix immense.

Dans l'univers du Service :

⇒ Les institutions bancaires et les compagnies d'assurance, telles que Axa Banque ou Boursorama, proposent des services où encore une fois est mis de côté tout ce qui n'apparaît pas essentiel au client (pas de guichets – pas de contacts personnalisés – un minimum de conseils) ; tout ceci au profit de tarifs plus bas que les institutions classiques.

Existe-t-il des règles strictes à respecter, garantes de succès de ce modèle des bas coûts ?

Ce qui différencie réellement toutes les entreprises citées et les entreprises plus classiques, c'est qu'elles appliquent des business models très différents leur permettant de prétendre à des coûts plus bas qu'elles transforment en prix plus bas. Il s'agit de véritables ruptures.

Seulement il est très important que les services qu'elles « suppriment » ne soient pas jugés essentiels par les consommateurs auxquels elles s'adressent. Il faut aussi que leur différence soit facilement identifiable :

- Je me rends dans un « Usine Center », loin de mon domicile, en acceptant de prendre le risque de ne pas trouver ce que je recherche car j'espère obtenir un très bon prix si par bonheur l'offre correspond à mes attentes (marque, collection, taille, couleur, ...)
- Je prends l'avion à BEAUVAIS-PARIS pour me rendre à GIRONA-BARCELONE car RYANAIR pratique des tarifs très attractifs et parce que j'accepte les inconvénients de l'éloignement des aéroports secondaires.
- Je souscris un contrat d'assurance automobile chez Direct Assurance car je bénéficie d'un bon prix en acceptant de ne jamais avoir un même interlocuteur et d'attendre longtemps avant qu'on me réponde au téléphone.

Bien entendu, pour réussir, il faut respecter la règle fondamentale qui consiste à bien re-concevoir le business model, le processus client dans une optique de rupture forte dans le prix de revient. AIR LIBERTE l'avait oublié. *C'était une compagnie « low fare » qui avait oublié d'être « low cost » !*

Ce phénomène a-t-il des limites ?

* The Triple crown index permet de mesurer, aux USA, le niveau de satisfaction global du consommateur vis-à-vis d'une compagnie aérienne.

Le low cost - low fare a-t-il un avenir?

Face à une concurrence exacerbée par la mondialisation et la dérégulation, face à un niveau d'information disponible sans précédent qui permet au consommateur de tout comparer en temps réel et face à des mutations technologiques ultra rapides, le prix se réaffirme comme un élément clé de l'offre faite au consommateur. Il n'est pas rare de voir un produit véritablement innovant en promotion quelques mois après son lancement ...

Pendant longtemps, les entreprises ont essayé de répondre avec une logique de volume, où la taille de l'organisation devait produire les économies d'échelles. De ce fait, bien souvent, les entreprises qui s'affirmaient les plus grosses, s'affirmaient de surcroît comme celles capables de délivrer les produits au plus bas prix !

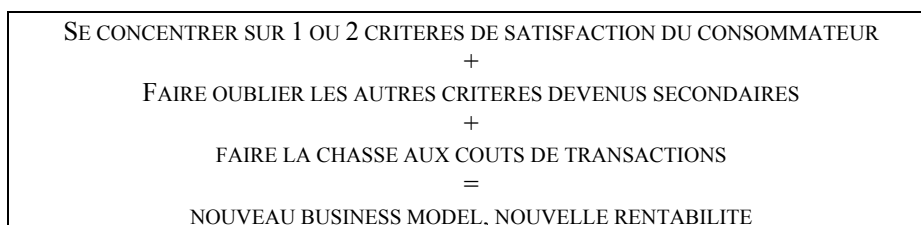
Dans l'industrie, cette démarche s'est rapidement doublée d'un véritable souci d'optimisation-simplification-automatisation des processus de fabrication ; le low cost est devenu une nécessité vitale d'autant plus que les produits voyagent bien. Pour les produits manufacturés, le low cost est depuis longtemps une pratique des entreprises, voire une condition à leur survie. L'industriel cherche à se concentrer sur l'essentiel quand le marché le lui demande. A-t-il cependant toujours pris la peine de véritablement trier ce qui est essentiel de ce qui est superflu ; la machine à laver le linge a-t-elle véritablement besoin de quarante deux programmes différents ?

Que sont en fait les produits à marque distributeur si ce n'est des produits *low cost - low fare* ? N'a-t-on pas jugé que dans leur cas il existait des consommateurs qui ne reconnaissent aucune valeur supplémentaire à la marque spécialisée ?

Les compagnies dites *low cost - low fare* qui sont actuellement sous les feux de la rampe sont souvent des sociétés de service qui ont découvert que le consommateur peut avoir des attentes simples et qu'il est inutile de lui vendre une sur-valeur qui ne lui apporte rien. Les sociétés de service sont en train de réaliser ce que l'industrie fait depuis quelques décennies, la re-conception de leur business model au profit à la fois du consommateur et de l'entreprise.

On peut cependant raisonnablement dire que l'équation économique (choix parmi beaucoup de critères de satisfaction des seuls réellement importants aux yeux du consommateur et compression drastique des coûts de transaction) est toujours déclinable sur la majorité des secteurs d'activités. Ce n'est qu'une question de temps.

Cf schéma ci-contre



Malheureusement la culture industrielle Française peut être un frein important. De nombreuses études ont démontré que « dans notre cher et vieux pays » il est difficile d'accepter d'« appauvrir » un produit ou un service. Notre tendance naturelle nous pousse à chercher toujours à faire le mieux même si le mieux n'est pas le réel besoin du client. Un produit, un service est trop souvent jugé par l'entreprise uniquement au regard de son référentiel propre qui n'est pas toujours le plus pertinent ou du moins le plus proche des attentes basiques du consommateur.

Low cost - low fare c'est finalement une attitude : s'intéresser fondamentalement à ce que réclame le consommateur dans la conjoncture dans laquelle il consomme et lui proposer ce qu'il réclame, ni plus, ni moins. Il est de nombreuses occasions où l'on aime dépenser « à coût objectif ».

Pour certaines entreprises, le choix est simple : soit donner de plus en plus pour un prix et une rentabilité de plus en plus dégradés soit aller directement à la simplicité, au dépouillement et veiller à la rentabilité grâce à un business model ré-inventé.

jbe@bfaconseil.com
david.herrmann@bfaconseil.com