

Jean-Paul TRÉGUER

**La
révolution
du
Low Cost**
Les ressorts d'un succès

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



ÉDITEUR DE SAVOIRS

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2014

ISBN 978-2-10-070671-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^e et 3^e a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

À PROPOS DE L'AUTEUR

Jean-Paul Tréguer, diplômé EDHEC, est publicitaire, PDG et fondateur du groupe de communication **LowCost 360**.

Ce groupe indépendant emploie 100 personnes. C'est le seul groupe d'agences de communication revendiquant un positionnement low cost. Il comprend en son sein plusieurs entités, telles que **TVLowCost**, **DigiLowCost** et **LowCostMedia**. Le groupe gère la communication d'une centaine d'entreprises de tous secteurs. Il est implanté dans une dizaine de pays.

Jean-Paul Tréguer est aussi fondateur de **Senioragency**, agence de publicité dédiée au marché des + 50 ans et il a co-fondé le portail digital **Planet.fr**.

Il est l'auteur de nombreux ouvrages marketing édités chez Dunod : *Senior Marketing* (2007), *18 Règles d'or pour séduire les seniors* (1996), *Les Nouveaux Marketing* (2^e éd., 2005) et d'autres livres, tels que *50+ Marketing* (éditions Mc Millan, 2002, en anglais), *Mettez une star dans votre moteur* (2004) et *LowCost Attitude* (avec Rodolphe Muller, 3^e éd., 2013) aux éditions La Factory.

Jean-Paul Tréguer est également co-président du **Club des Entreprises Low cost**, association qui regroupe les entreprises partageant la même ADN low cost.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier tout particulièrement deux personnes qui m'ont beaucoup appris sur le low cost et qui en sont, tous deux, d'éminents observateurs et spécialistes. Leur aide m'a été précieuse pour structurer et enrichir ce livre.

- **Pascal Perri**, économiste, journaliste et consultant, avec lequel j'ai co-fondé et anime l'Association qui regroupe les entreprises qui se revendiquent du positionnement low cost en France : Le Club des Entreprises Low cost.
- **Emmanuel Combe**, économiste, professeur, vice-président de l'Autorité de la concurrence et co-auteur du rapport : « Le low cost, un levier pour le pouvoir d'achat », remis au gouvernement français en décembre 2007.

Il me faut également remercier très sincèrement 7 acteurs du low cost qui m'ont aimablement accordé de leur temps pour les interviews « Les 7 clefs du succès » destinées au chapitre 12 « Comment le low cost réussit : 7 cas d'entreprise » que l'on retrouve tout à la fin de ce livre.

Leurs éclairages, leurs convictions, leurs conseils avisés sont précieux, comme chacun pourra s'en rendre compte à la lecture. Merci donc à :

- **François Bacchetta**, DG Europe du Sud de EasyJet ;
- **Damien Buisson**, directeur Marketing HotelF1 & Ibis Budget chez Accor ;

- **Cendrine Chapel**, DGA Services Funéraires de la Ville de Paris ;
- **Arnaud Deboeuf**, directeur du programme Entry (Dacia) chez Renault ;
- **Nicolas Langer**, PDG de Beauty Bubble ;
- **Pascal Roche**, PDG de Electro Dépôt ;
- **Tanguy Roumégoux**, DGA de Ouigo à la SNCF.

Comment ne pas aussi adresser mes remerciements à **Daniel Abittan** qui a gentiment accepté de préfacier mon livre. Je tenais absolument à sa contribution, lui que je qualifie volontiers de « serial entrepreneur ». Tout au long de sa carrière Daniel n'a cessé d'être visionnaire, créant des concepts d'enseignes innovantes dont les succès parlent d'eux-mêmes : il est à l'origine de Photo Service (labo photo en 1 heure), de Grand Optical (vos lunettes en 1 heure), de Générale d'Optique (la première enseigne d'optique low cost), de Solaris, d'Acuitis, de Grand Audition et il vient d'acquérir les 500 points de vente de l'enseigne funéraire Roc Eclerc. Spécialiste de l'innovation rupturiste, le regard acéré que porte Daniel sur le business model low cost est donc particulièrement intéressant.

Enfin, je tiens à remercier tout particulièrement mon épouse **Isabelle** qui m'a si bien soutenu et encouragé tout au long de la préparation puis de l'écriture de ce livre. À Sydney, en Bretagne ou à Paris, elle m'a déchargé de mille choses pour me laisser me concentrer sur cette rédaction. Sa patience et ses attentions constantes m'ont permis de tenir tous les délais pour que la sympathique équipe d'éditrices de Dunod n'ait pas besoin de me « tirer les oreilles »...

PRÉFACE

Ne nous trompons pas, le livre de Jean-Paul Tréguer, *La Révolution du low cost*, n'est pas un plaidoyer pour les prix bas.

Ce livre est un hymne à la création d'entreprises et à l'esprit d'entreprendre.

Dans un monde complexe, stressé et cher, de plus en plus de clients privilégient la simplicité, la commodité, l'économie de temps et d'argent dans leurs actes d'achats.

Depuis la nuit des temps, la plupart des formes de ventes naissent par les prix bas et meurent par les prix hauts.

La lutte pour le prix est inopérante s'il n'y a pas de différenciation par le service, c'est-à-dire par la maximisation de la satisfaction du client.

« Comment se fait-il que je me sente bien chez Ikea, que j'ai l'impression de faire partie de la famille, qu'ils comprennent voire anticipent mes besoins de parent, de grand-parent, que leur restaurant m'enchantent, alors même que le plus pénible reste à faire : monter les meubles soi-même ? »

Opérer dans le « low cost » exige de bien connaître le client, de l'aimer, pour bien le servir.

J'avoue que pour moi il n'y a rien de plus ennuyeux à lire que des livres sur le management. Je préfère écrire l'histoire que raconter l'histoire, or, et c'est là tout le talent de Jean-Paul Tréguer, ce livre se lit comme un roman captivant.

La révolution du low cost est la révolution permanente du commerce. C'est la destruction créatrice chère à Schumpeter. Cette révolution commence par le prix mais elle n'est pas que du prix.

La révolution « low cost » remet le client au centre : on passe ainsi, d'une logique de société (maximiser le profit) à une logique client (maximiser sa satisfaction).

En effet, on ne comprend rien au modèle low cost si l'on pense qu'il suffit de baisser les prix pour devenir un lowcosteur. Jean-Paul Tréguer l'explique parfaitement.

Pour mieux illustrer mon propos, prenons l'exemple du domaine que je connais « un peu » : l'optique.

L'opticien normal achète et expose des marques, achète et vend du verre, vend au client au prix normal et marge à 60 %.

L'opticien discounteur achète et expose des marques, achète du verre, vend au client en moyenne à -20 % du prix normal et marge à 45 %. L'opticien discounteur se rattrape sur les quantités et le nombre plus important de lunettes vendues.

Le modèle low cost, au contraire, exige de repenser toute la chaîne de la valeur : comme l'opticien low cost Acuitis : venir s'ajouter aux 12 000 opticiens existant déjà n'a pas de sens... sauf qu'il existe un segment de marché vierge jusque-là : celui des lunettes de créateur à prix low cost.

L'opticien low cost crée sa propre marque, sous-traite le verre, vend au client en moyenne moins 50 % et marge à 65 %.

Dans le modèle low cost, on est obligé de totalement réinventer son métier :

- On vend des lunettes + verres compris (peut-on vendre une voiture sans les roues ? C'est possible en optique : tous les opticiens vendent des montures sans les verres, et ajoutent les verres au prix affiché).

- En créant sa marque on supprime tous les intermédiaires (grossistes, distributeurs, etc.) et on fait l'économie des royalties versées aux marques connues.
- En sous-traitant le verre, on déporte son atelier chez l'industriel (rendu possible grâce à Internet) et on fait l'économie d'un technicien.
- On réduit le coût marketing grâce au bouche à oreille bienveillant (économie jusqu'à 15 % du CA). Phénomène bien expliqué dans ce livre.

Et surtout, nous nous devons de partager avec le client les gains ainsi réalisés, tout en préservant voire en augmentant nos marges !

Alors, pour arriver à créer des lunettes de créateurs à partir de 40 €, il faut acquérir un créateur et son entreprise. En l'occurrence, Frédéric Beausoleil, un artiste lunetier rare qui a dessiné et fabriqué pour les plus grands, de Louis Vuitton à Cartier et pour son propre compte. **Dans le business model low cost on ne peut pas se permettre de tricher. La qualité doit être au rendez-vous... pour générer ce que Jean-Paul Tréguer appelle le « wow effect ».**

Pour ne pas transiger sur la qualité des verres, il faut s'allier au leader mondial (groupe Essilor), autrement vous prêterez le flanc aux concurrents historiques qui ne manqueront pas de vous éreinter, alors qu'eux-mêmes font appel à des produits asiatiques ! Ce faisant, vous êtes poussé à l'excellence, avec des prix bas pour le consommateur.

Pour maintenir les marges, parce qu'il faut des marges élevées dans un métier de service, vous vous interdisez les faux rabais et le 2 pour 1 voire 3 pour 1, une paire de lunettes achetée, trois paires offertes ! Les clients sont intelligents et comprennent vite qu'on les prend pour des imbéciles. Vous

pourrez alors compter sur les *early adopters*, les défricheurs, pour qu'ils parlent de vous en bien, parce que vous n'avez pas les moyens de vous faire connaître autrement.

Et si vous avez de la chance, beaucoup de chance, après du travail, beaucoup de travail, vous pouvez espérer gagner votre place au soleil : le low cost, ce n'est pas un métier qui s'improvise. C'est être plus professionnel que les concurrents existants.

Je conclus sur une note optimiste : il y a toujours de la place pour des entrepreneurs décidés. Pas tant parce qu'ils ont du talent, mais grâce à l'arrogance ou la myopie des acteurs historiques. Comme c'est parfaitement expliqué dans le livre de Jean-Paul Tréguer.

L'essence du monde est de changer tous les jours et le commerce n'y fait pas exception !

Daniel ABITTAN, PDG de Acuitis

TABLE DES MATIÈRES

Préface	VI
Introduction	1
1 Pourquoi payer plus cher quand on peut payer moins cher ?	7
2 Comment reconnaître un modèle low cost ?	15
3 L'origine du low cost à travers quelques pionniers	27
4 Les éléments clefs de la boîte à outils du low cost	65
5 Le low cost, spécialiste de l'innovation rupturiste	75
6 Le consommateur relève ses manches pour payer moins	91
7 Le low cost élargit les marchés et génère du mimétisme tarifaire	99
8 Un vrai savoir-faire... pour faire parler de soi gratuitement	107
9 La contre-attaque des acteurs traditionnels	121
10 Les critiques à l'encontre du low cost	155
11 Les futurs marchés du low cost	167
12 Comment le low cost réussit : 7 cas d'entreprise	179

Introduction

LE LOW COST, DE « PESTIFÉRÉ » À « TRENDY »

La simplicité est l'ultime sophistication.
Léonard de Vinci

En quelques années, la perception du low cost a totalement changé dans notre société.

Il y a moins de dix ans encore, l'expression *low cost* était violemment critiquée dans les médias ; les qualificatifs pour décrire les entreprises qui affichaient un positionnement low cost étaient essentiellement négatifs. Ce concept sentait le souffre !

De nos jours, le moins que l'on puisse dire est que la société a considérablement fait évoluer son regard sur les propositions des lowcosteurs, parfois même jusqu'à ériger le modèle low cost en modèle vertueux – capable de lutter efficacement contre la problématique de baisse du pouvoir d'achat... Nous sommes quasiment passés du statut de « pestiféré » à celui de « à la mode » !

Parmi les accélérateurs de la pénétration du low cost en France, il faut, à l'évidence, citer l'entrée fracassante de Free Mobile sur le marché de la téléphonie mobile en janvier 2012. Et, surtout, son incroyable succès auprès des consommateurs, fatigués d'être pris pour des « pigeons » par les opérateurs classiques – selon l'expression employée par Xavier Niel lors de la présentation de ce nouvel opérateur.

Qu'on en juge : plus de 7,4 millions de clients gagnés (en à peine plus de 21 mois) à septembre 2013 et un véritable tsunami pour tous les concurrents obligés de réduire fortement leurs tarifs... Xavier Niel a plus fait baisser les prix de la téléphonie mobile en quelques jours que ne l'avaient fait des années de communication publicitaire des différentes sociétés qui se battent sur ce marché.

Dans la téléphonie mobile, comme dans le low cost, il y aura toujours « un avant et un après » Free Mobile !

Ainsi que l'a écrit Guillaume de Calignon dans *Les Échos*¹ : « Qui aurait pu prévoir il y a trois ans que 2 heures de communication et les SMS illimités coûteraient 2 euros par mois ? L'Insee évalue à 9,5 % la baisse des prix du mobile en France sur les neuf premiers mois de 2012. Parallèlement, les volumes ont aussi augmenté : 5,8 millions de nouveaux forfaits ont été vendus en France en 2012, contre seulement 2,6 millions l'année précédente. Les adolescents, les étudiants, les catégories sociales les moins favorisées y ont trouvé leur compte. En un an, les Français ont consommé 15 % de plus de minutes de téléphonie mobile. Sans conteste, le nouveau venu a grandement participé à ces performances qui font désormais de la France le pays le moins cher d'Europe. »

Dans le même temps, l'association 60 millions de consommateurs, a estimé à 7 euros mensuels l'augmentation du pouvoir d'achat des Français grâce à l'arrivée de l'opérateur !

Illustration emblématique d'une vérité que l'on retrouve dans tous les secteurs : l'arrivée d'un authentique low cost sur un marché mature fait baisser fortement les prix pratiqués par les acteurs traditionnels... pour le plus grand bonheur des

1. 18 février 2013

consommateurs ! On l'a vu maintes et maintes fois, aussi bien en BtoC qu'en BtoB. Ce phénomène s'appelle « mimétisme tarifaire », on y reviendra dans ce livre.

Autre accélérateur, à marquer d'une pierre blanche, le rapport « Le low cost : un levier pour le pouvoir d'achat », commandité par le Gouvernement français à Charles Beigbeder et Emmanuel Combe en 2007. L'accueil qui fut accordé à ce rapport est tout à fait emblématique de la spectaculaire évolution des mentalités.

Ce travail, authentique mine d'analyses et de cas concrets, a permis de mieux faire prendre conscience des bénéfices que le low cost peut apporter à tout un chacun dans sa vie de consommateur. Il a fortement participé à changer l'image du low cost en France.

La « bénédiction » aux acteurs du low cost n'avait pas manqué de créer des polémiques (comme, par exemple, à propos de l'ouverture de lignes low cost pour desservir la Corse), mais avait aussi permis de montrer les nombreux aspects positifs qu'une concurrence stimulée sur les prix pouvait générer en cette période de tensions durables sur le pouvoir d'achat.

Il y a une dizaine d'années, la France accusait beaucoup de retard par rapport à nos voisins anglais et allemands sur ces sujets. Depuis lors, les choses se sont accélérées et notre pays fait maintenant partie des plus dynamiques en termes de créations de nouveaux acteurs low cost innovants sur de nombreux marchés. Mentionnons pour l'exemple : Beauty Bubble, Electro Dépôt, Révolution Obsèques.

Pour autant, ne sous-estimons pas la persistance de critiques parfaitement justifiées face à des comportements excessifs en termes de droit social que quelques « moutons noirs » du low cost continuent de perpétrer. Pour ne pas le citer, on parle,

bien sûr, de l'éternel provocateur Ryanair. Ses méthodes sociales discutables jettent le discrédit sur l'écrasante majorité des lowcosteurs qui se comportent tout à fait normalement. Le livre pamphlétaire *No Low Cost*, de Bruno Fay et Stéphane Reynaud (Éditions du Moment, 2009), décortique les agissements de certaines de ces sociétés et démontre que sous le terme générique low cost se cachent des réalités très disparates. D'ailleurs, les auteurs du livre font bien la différence avec « le vrai low cost » dont ils parlent ainsi : « Le vrai low cost est basé sur l'innovation. C'est l'inventivité qui fait baisser les prix, en aucun cas on ne touche à la qualité des prix et aux conditions de travail des salariés. L'exemple type c'est Ikea et ses meubles à monter soi-même. » (*20 Minutes*¹). Et puis, évidemment, comment ne pas citer la critique récurrente qui désigne les lowcosteurs comment étant en partie responsables de l'aggravation du chômage dans notre pays.

Ces critiques ont beau jeu de signaler que l'irruption incroyable de Free Mobile sur le marché de la téléphonie mobile a entraîné rapidement des conséquences négatives pour ses concurrents. Les détracteurs de Free Mobile ont avancé des chiffres allant de 10 000 à 55 000 emplois détruits dans le secteur de télécommunications. En réponse, l'opérateur a commandité sa propre étude auprès de deux experts, David Thesmar, professeur d'économie à HEC et Augustin Landier. Ils ont fait la démonstration que, bien au contraire, la création d'emplois à court terme serait de 16 000 emplois environ et à long terme de plus de 30 000 emplois indirects créés dans d'autres secteurs que la téléphonie. David Thesmar évalue même à 1,7 milliard d'euros par an l'économie générée par Free

1. 6 novembre 2009

Mobile pour les consommateurs surtout en prenant en compte les ajustements tarifaires des concurrents.

Une chose est sûre, les lowcosteurs prennent des parts de marché aux acteurs historiques et entraînent des réductions d'emplois chez ceux-ci, pendant qu'ils procèdent à des embauches chez eux. C'est le cycle normal de la vie économique entre « gagnants et perdants », rien de nouveau sous le soleil...

Voici donc un sujet passionnant qui mérite bien qu'on y consacre un livre pour mieux comprendre comment fonctionne ce business model qui fait tant couler d'encre !