

Le low cost : anatomie d'un modèle

Emmanuel Combe

Vice Président de l'Autorité de la concurrence

Professeur des Universités

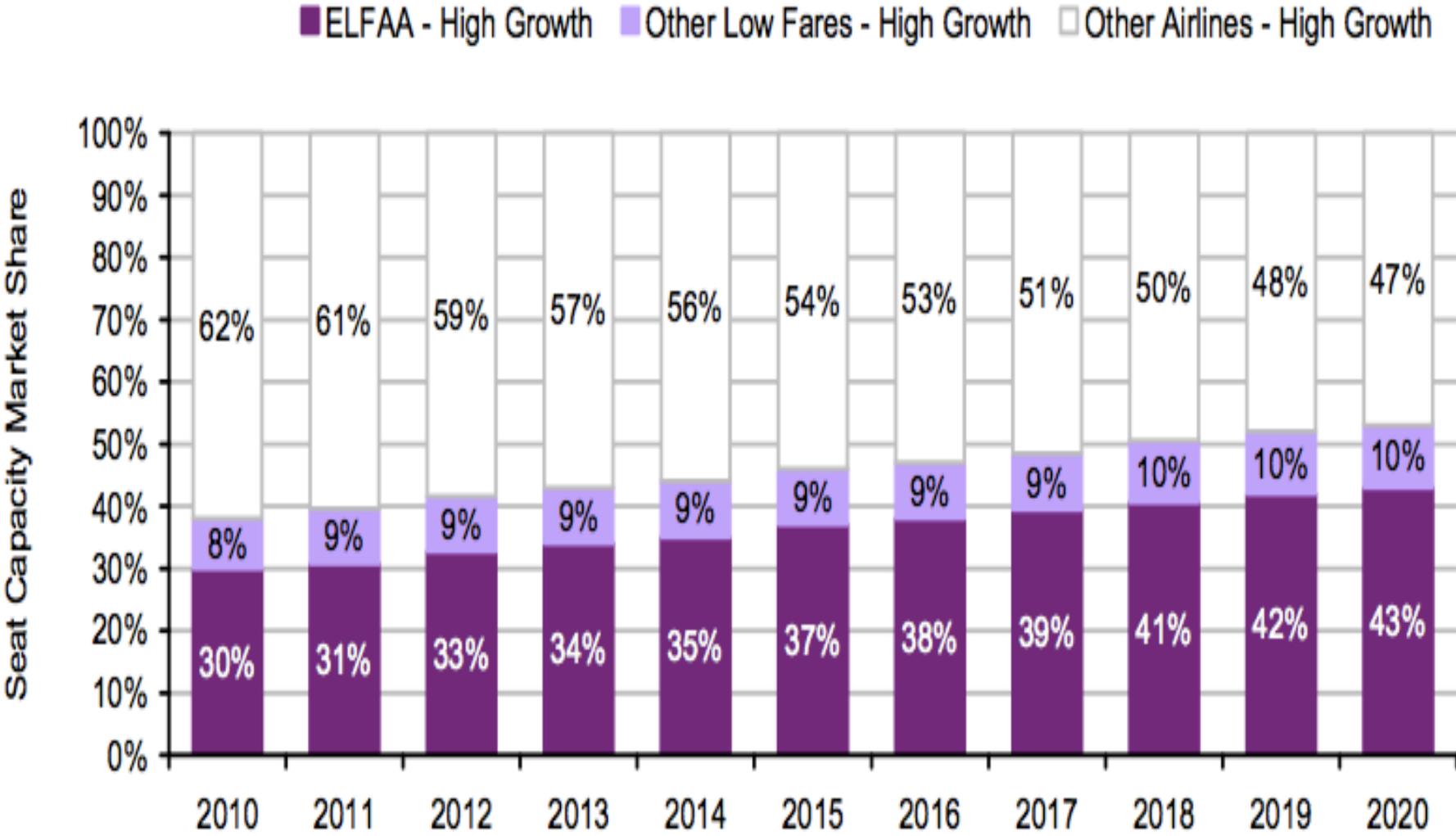
Professeur affilié à ESCP Europe

*Un débat (enfin) clos :
le low cost n'est
pas un artifice*

*Le low cost a fait la preuve sur la
durée, de sa rentabilité*

Dans l'aérien, le low cost n'est plus un marché de niche mais un marché de masse

Figure 4.5: Low Fares Airline Forecast Annualised Passenger Market Share High Growth



Source: [York Aviation analysis of OAG data.](#)

*L'impact du low cost dépasse
largement sa part de marché
cf. hard discount en France*

■ Effet benchmark

→ l'écart de prix est-il justifié ?

■ Un usage ponctuel mais répandu

Cf. hard discount

■ Un modèle en résonance avec les attentes des clients

→ low cost comme symptôme

■ Effet concurrence

Cf. "l'effet Southwest"

Tableau 2 : Réaction tarifaire des firmes installées (Source : «Actual, adjacent and potential competition. Estimating the full effect of Southwest Airlines», *Journal of Transport, Economics and Policy*, 2001)

Degré de concurrence	Effet sur le prix des billets des compagnies installées
<i>Concurrence effective</i>	
– même aéroport de départ et d'arrivée	– 46,2 %
– même aéroport de départ/aéroport d'arrivée substituable	– 26,4 %
– aéroport de départ et d'arrivée substituables	– 15,4 %
<i>Concurrence potentielle</i>	
– même aéroport de départ et d'arrivée	– 33 %
– même aéroport de départ/aéroport d'arrivée substituable	– 13,1 %

*I- Le low cost :
anatomie d'un modèle*

*A la recherche d'une
définition*

Ceux qui sont le plus low cost ne
le revendiquent pas



European Low Fares Airline Association



A l'inverse, ceux qui se revendiquent « low cost » ...ne le sont souvent pas

« Canal+ lance une offre low cost »



« Un PC portable low cost chez Surcouf »

- Low cost = Bas coût ? OUI
- Bas coût = Low cost ? NON

Il ne suffit pas de baisser ses coûts
pour être low cost !

Apple est-elle une entreprise low cost parce qu'elle produit dans un pays à bas coût (la Chine) ?

LEAN
PRODUCTION

DELOCALISATION

LOW COST

Logan

Low cost aérien

VENTE EN LIGNE

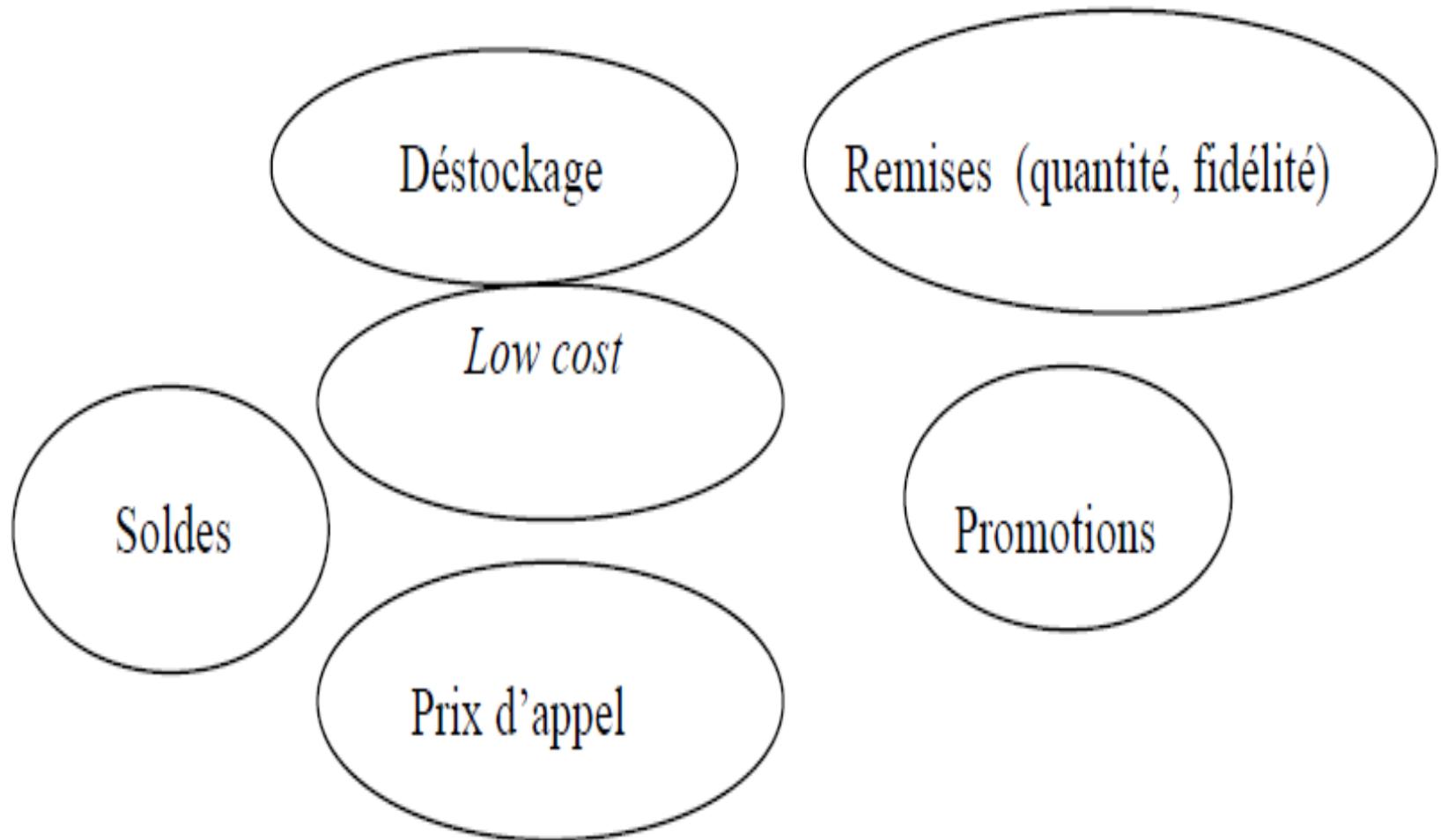
Banque directe

- Low cost = Bas prix ? Souvent
- Bas prix = Low cost ? NON

Il ne suffit pas de baisser ses prix pour être low cost !

Hermès est-elle une entreprise low cost parce qu'elle organise des ventes privées (à prix réduits) ?

Figure 2 Le *low cost* et les autres pratiques de baisse des prix



- Le low cost = FAIRE SIMPLE
(«no frills »)
- FAIRE SIMPLE, c'est compliqué :
distinguer dans un produit/service
l'essentiel de l'accessoire

- FAIRE SIMPLE, cela concerne aussi le management : « lean management », esprit « start up »
→ « time to market » réduit + réactivité face aux changements imprévus

Travail sur les besoins minimaux des clients



Simplification du produit/process



Baisse des coûts



Baisse des prix



(Hausse des volumes)

*L'archétype du low cost :
le transport aérien
court/moyen courrier*

Aéroports primaires et hub

Billets flexibles

Service client au sol

Repas à bord
inclus

Bagage en soute
inclus

Journaux à bord
inclus

Confort en vol

Programme de fidélité

Fréquence des vols

Garantie des correspondances

Aéroports primaires et hub

Billets flexibles

Service client au sol

Repas à bord

Bagage en soute

Journaux à bord

Confort en vol

Programme de fidélité

Fréquence des vols

Garantie des correspondances

Aéroports primaires et hub

Billets flexibles

Service client au sol

Repas à bord

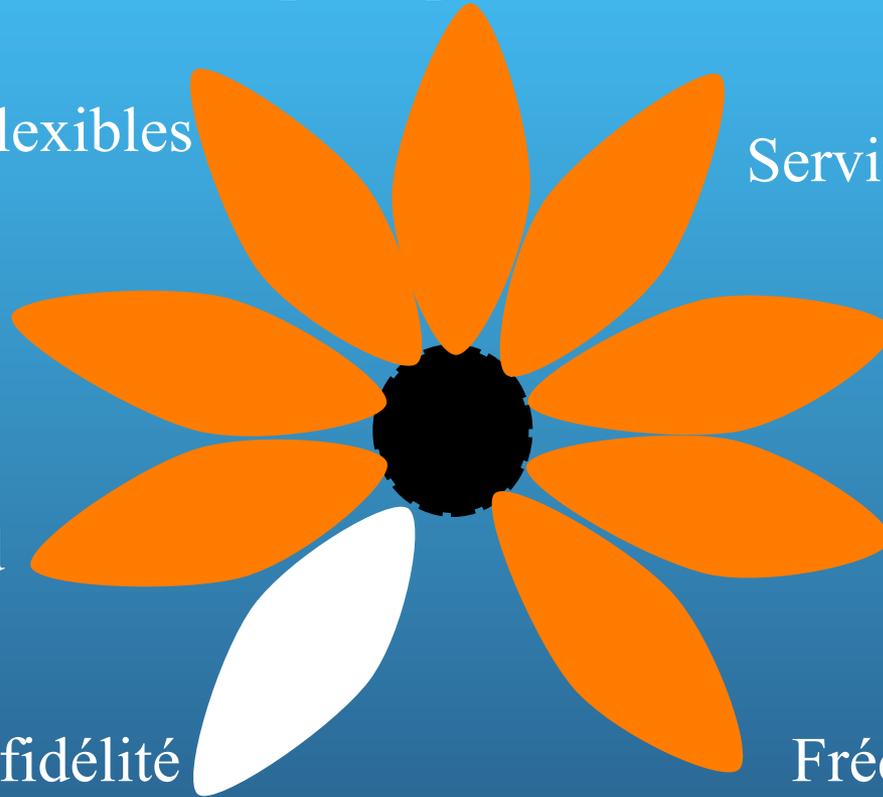
Bagage en soute

Journaux à bord

Confort en vol

Programme de fidélité

Fréquence des vols



Aéroports primaires et hub

Billets flexibles

Service client au sol

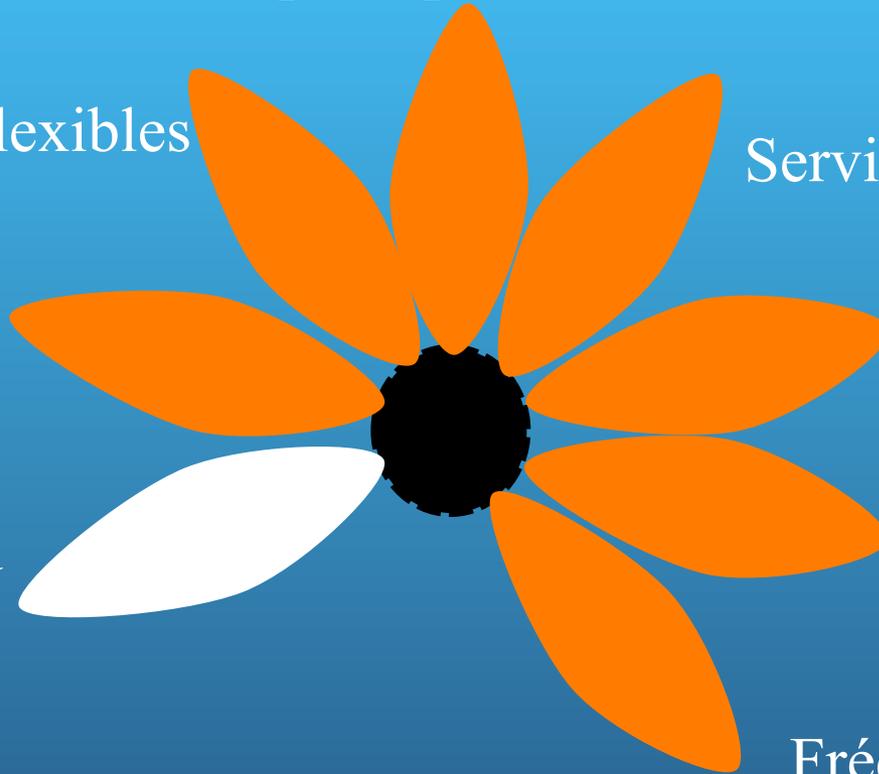
Repas à bord

Bagage en soute

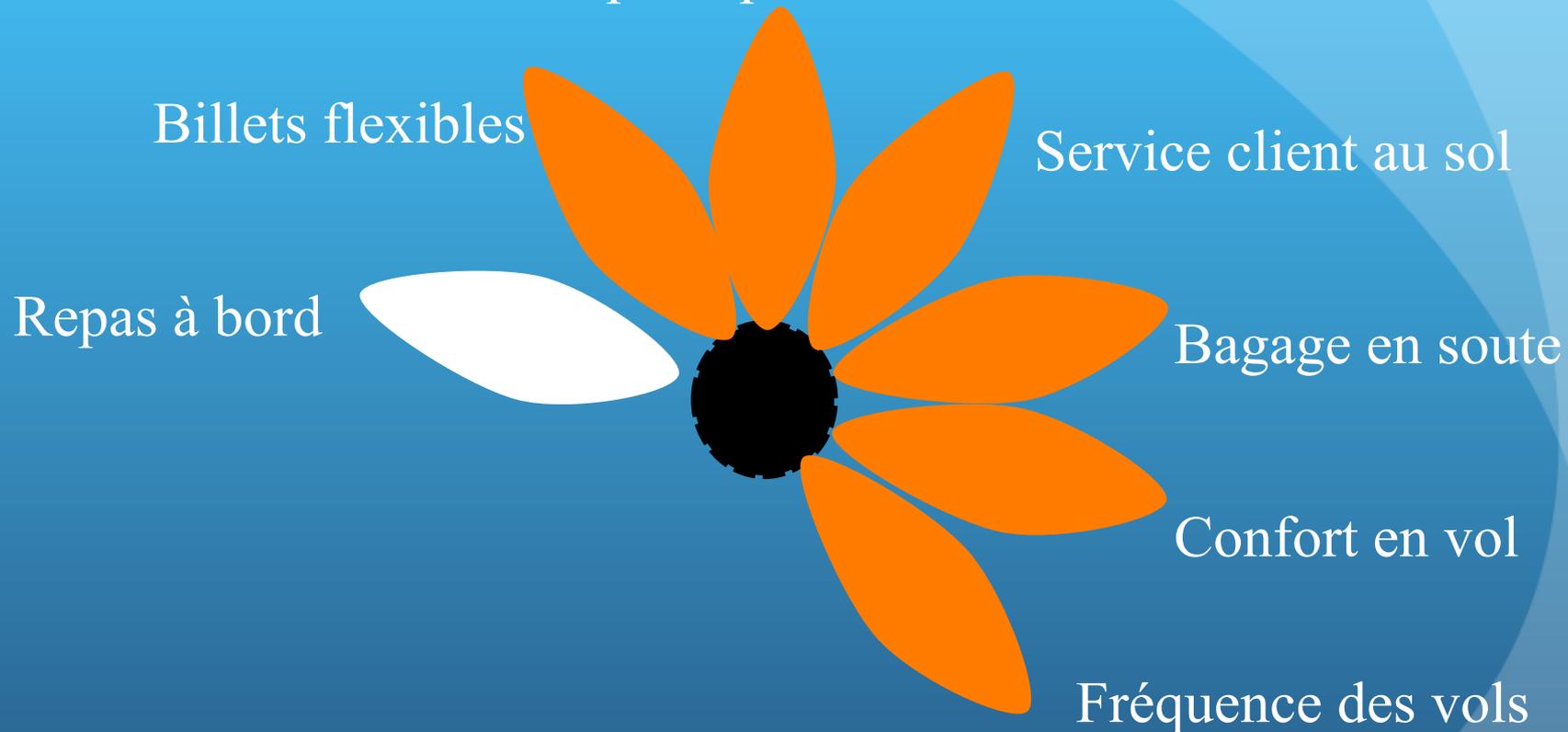
Journaux à bord

Confort en vol

Fréquence des vols



Aéroports primaires et hub



Aéroports primaires et hub

Billets flexibles

Service client au sol

Bagage en soute

Confort en vol

Fréquence des vols



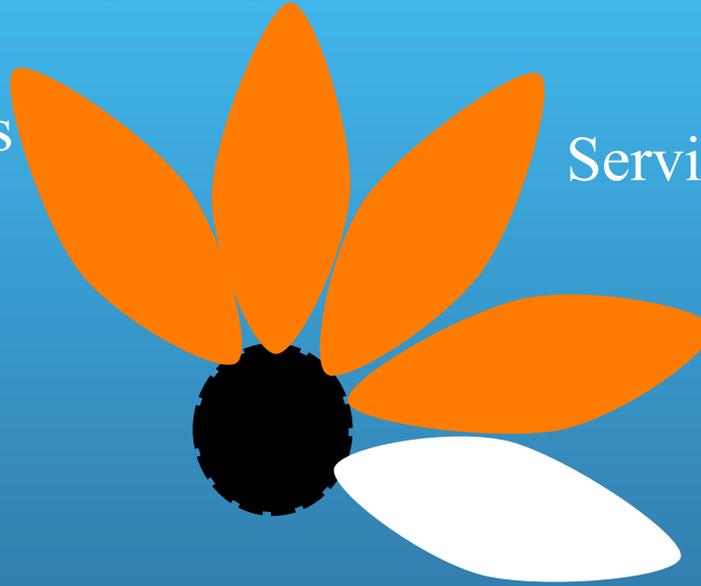
Aéroports primaires et hub

Billets flexibles

Service client au sol

Bagage en soute

Confort en vol



Aéroports primaires et hub

Billets flexibles

Service client au sol

Bagage en soute



Aéroports primaires et hub

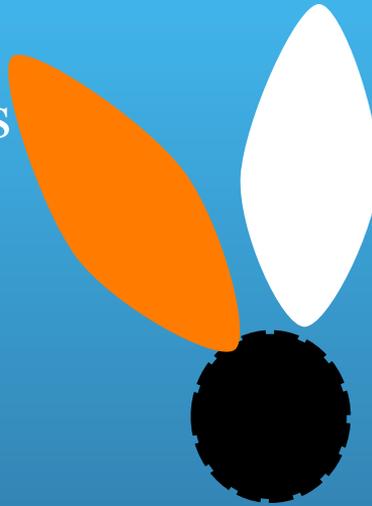
Billets flexibles

Service client au sol



Aéroports primaires et hub

Billets flexibles



Billets flexibles



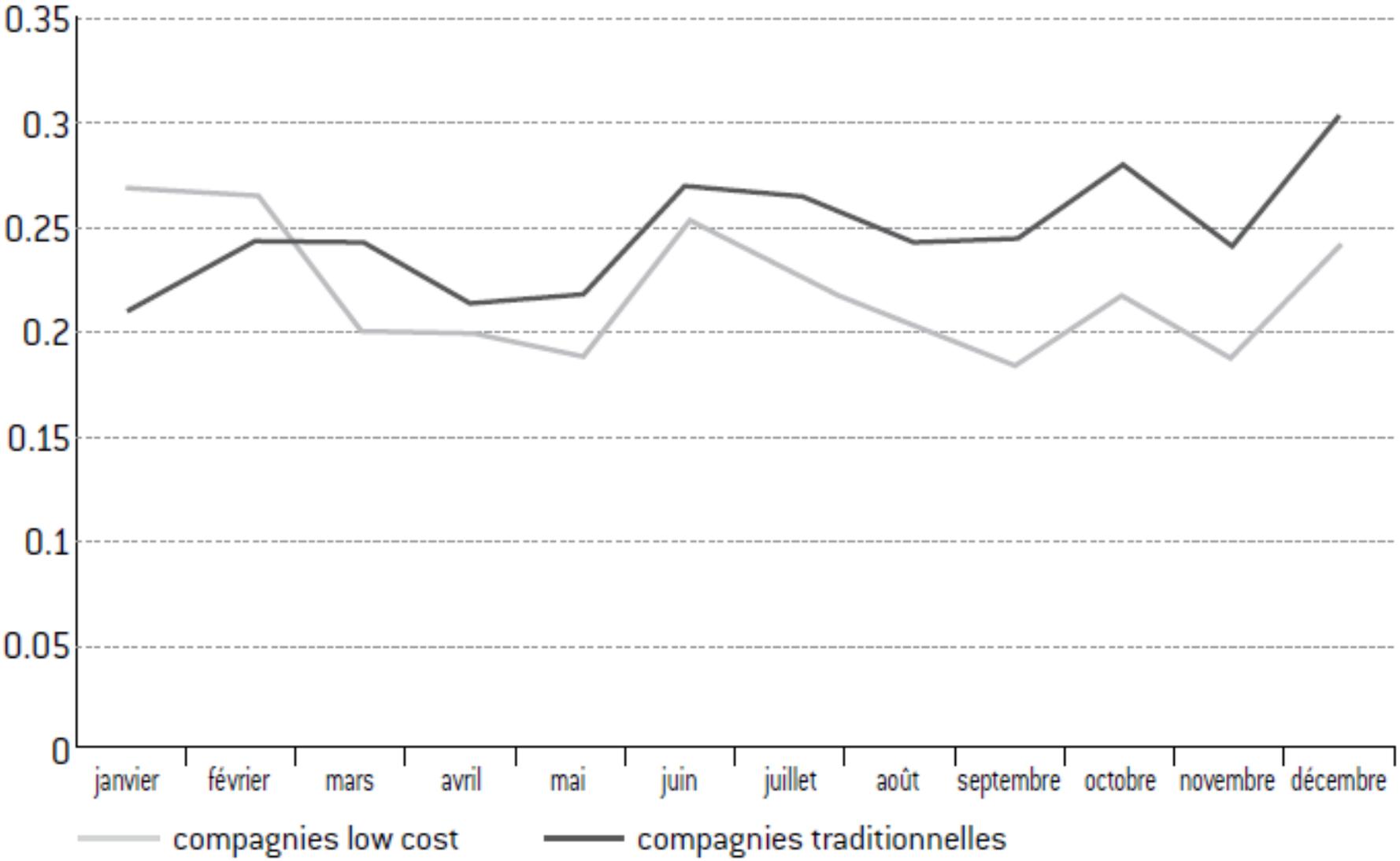
- Mais que reste-t-il à la fin ?
- Juste l'essentiel, le nécessaire, le non négociable pour le client !

L'ESSENTIEL

=

SECURITE + PONCTUALITE

Graphique 4 : Proportion de vols arrivant avec un retard de plus de quinze minutes (2006) (Source : Rupp et Sayanak, 2008)



Compagnie (* = low cost)	Nombre de vols (en millions)	Nombre d'accidents fatals	FLE	Taux d'accident relatif	Classement
Delta Airlines	16,5	1	0,02	-4,42	1
Southwest Airlines*	15,78	0	0	-4,25	2
Northwest Airlines	10,91	1	0,18	-2,76	3
Lufthansa	7,88	1	0,02	-2,1	5
British Airways	5,49	0	0	-1,48	6
Japan Airlines	2,63	0	0	-0,71	10
American Airlines	17	5	4,04	-0,53	15
Ryanair*	1,96	0	0	-0,53	18
Easyjet*	1,63	0	0	-0,44	19
United Airlines	13,66	6	3,42	-0,26	32
JetBlue*	0,92	0	0	-0,25	33
Virgin Blue*	0,73	0	0	-0,20	39
Alitalia	3,78	1	1	-0,02	58
<hr/>					
Air China	2,49	1	0,77	+0,10	59
Air France	6,15	3	1,96	+0,31	65
Air Tran*	1,84	1	1	+0,50	67
Singapore Airlines	1,34	2	1,5	+1,14	78
Korean Air	2,41	3	1,3	+0,65	71
GOL*	0,94	1	1	+0,75	72
Royal Air Maroc	0,62	1	1	+0,83	74
Aeroflot	2,06	2	2	+1,45	81
Iran Air	0,76	3	2,2	+2	85
Cubana	0,24	7	4,23	+4,16	87
China Airlines	0,76	5	4,72	+4,52	88

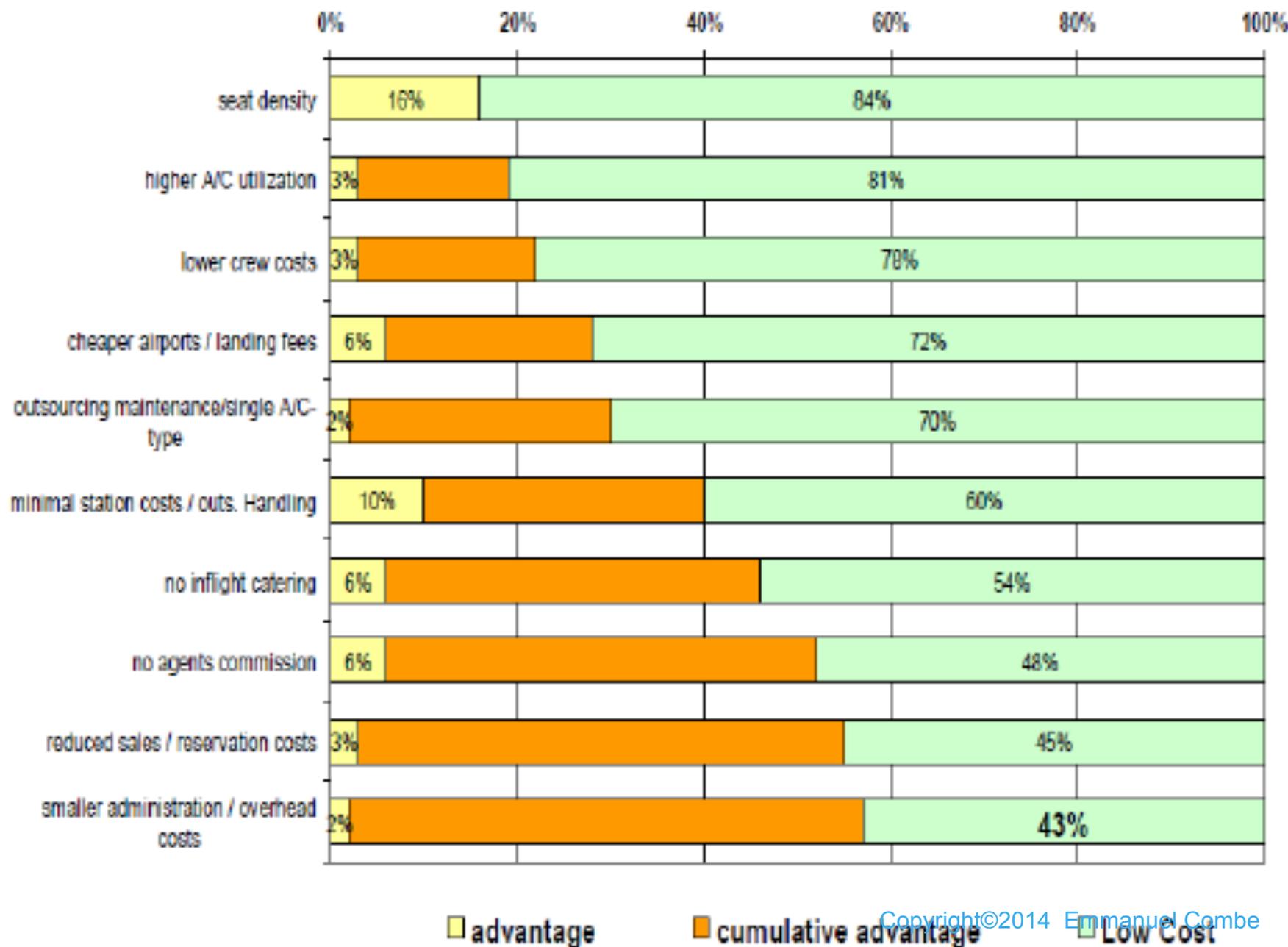
une promesse simple
=
un processus de production
simplifié
=
des baisses de coût

- demi-tour plus rapide → utilisation intensive des appareils (11h/jour)
- aéroports peu congestionnés et terminaux simplifiés → moins de taxes
- pas de catering entre les vols
- densification des sièges (non attribués + monoclasse)

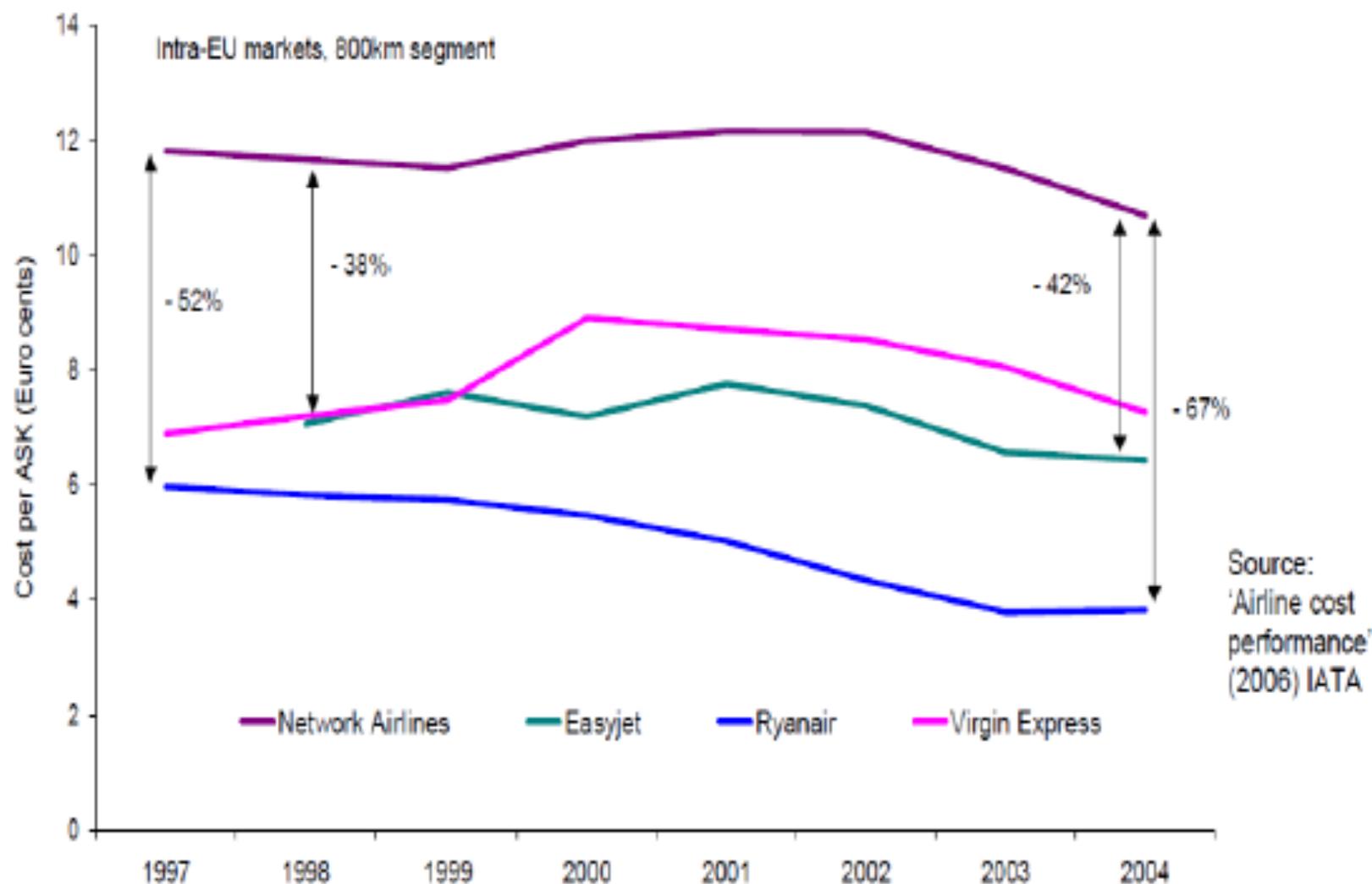
- désintermédiation de la relation client
- coûts de structure faibles et forte productivité du personnel
- politique commerciale allégée

L'addition de petites baisses de coûts sur toute la chaîne de valeur permet d'obtenir une forte baisse totale

Low Cost Carrier advantages, costs at about 43% of FSC



Graphique 5 Coût par SKO (en centimes d'euros)

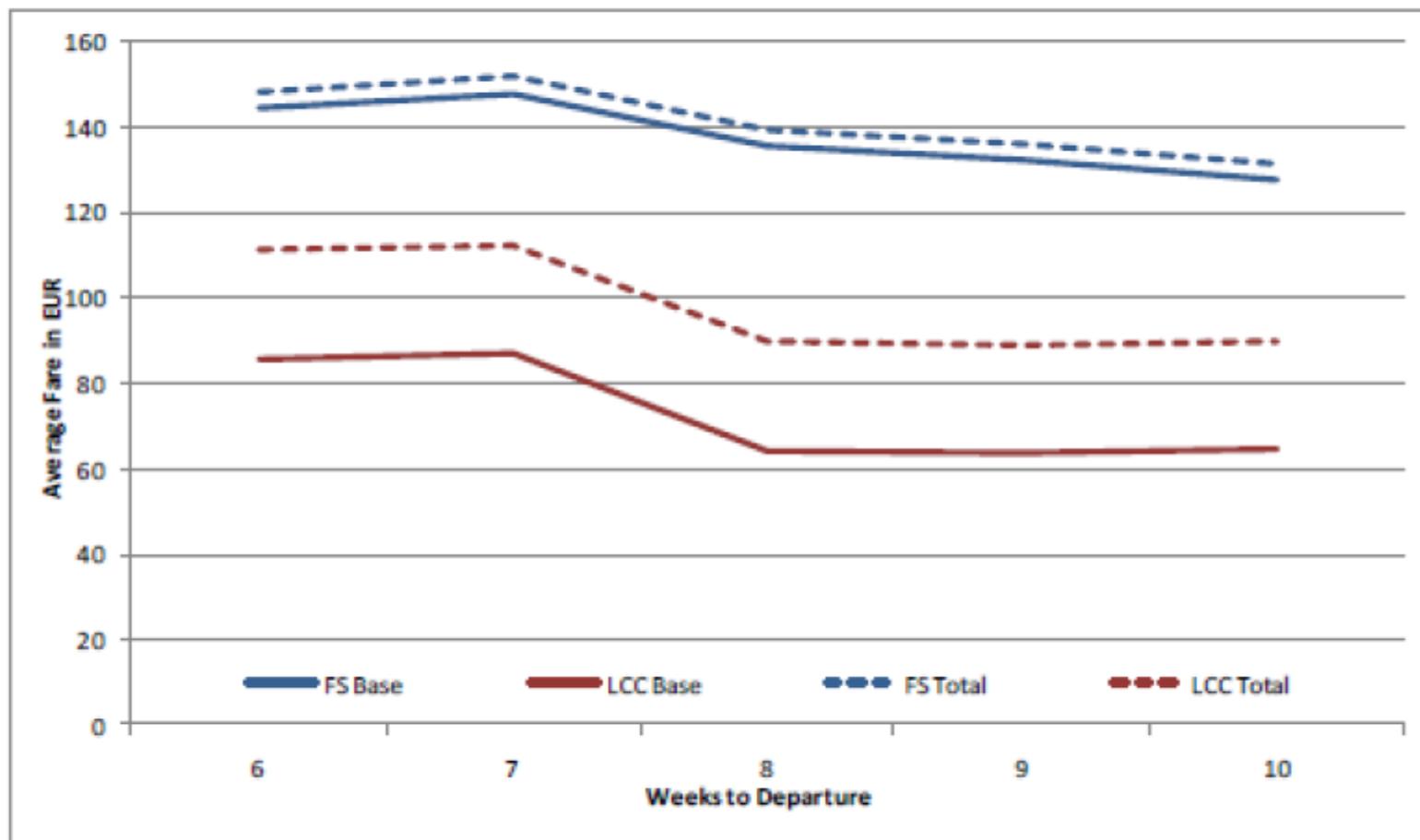


Source : IATA [2006]

baisse des coûts opérationnels
=
baisses des prix

Graphique 1 : Prix moyens des billets selon la date de réservation

(low cost et compagnies historiques ; sans frais annexes/avec frais annexes)



Source : RDC [2011]

Les trois leviers de revenus

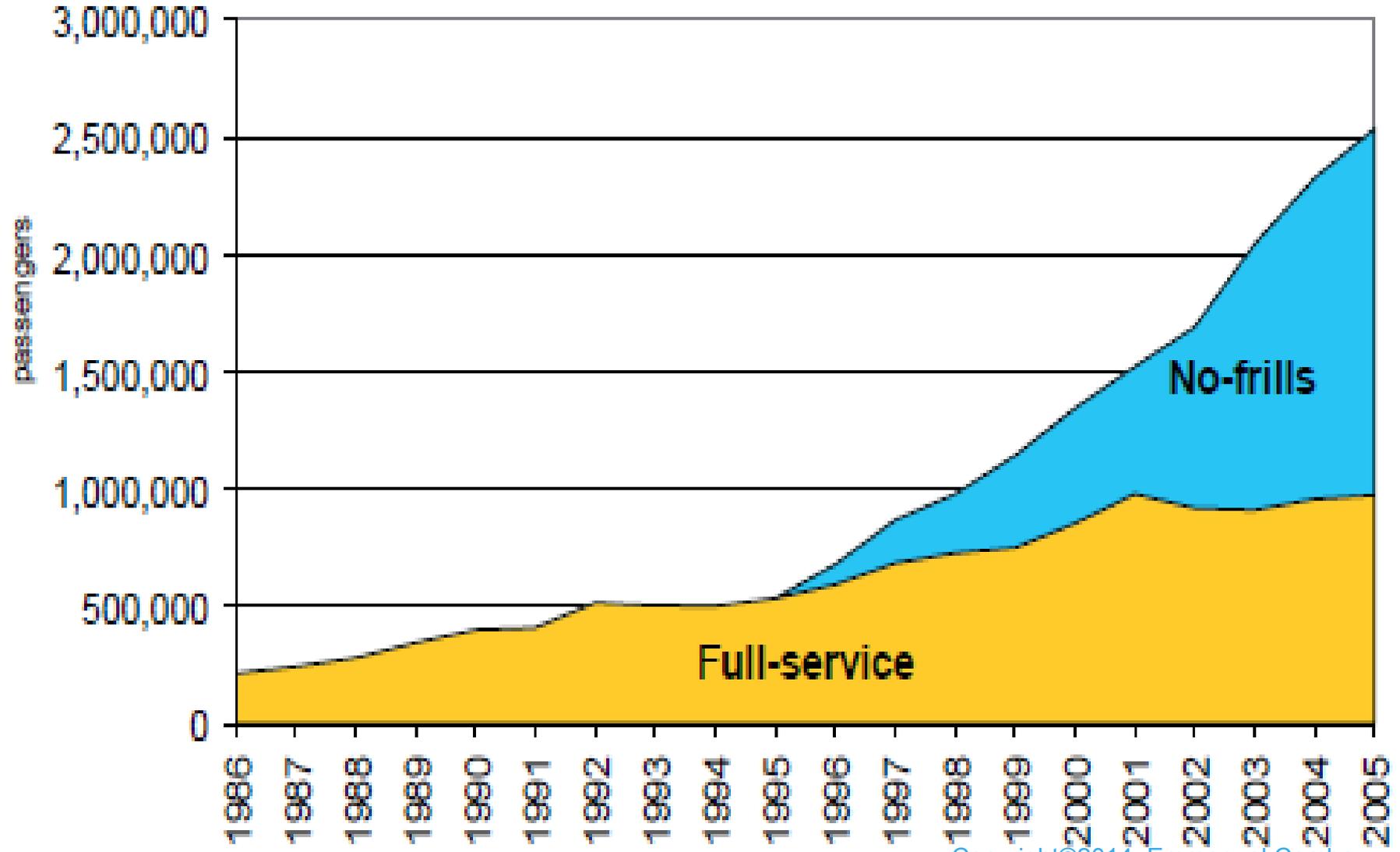
Premier levier : l'effet d'induction

baisse des prix

=

hausse de la demande

London/Barcelona



Graphique 1 : D'où viennent les clients du low cost aérien ? (Source : ELFAA, 2004)

37% - clients ayant change d'opérateur

59% - nouveaux clients

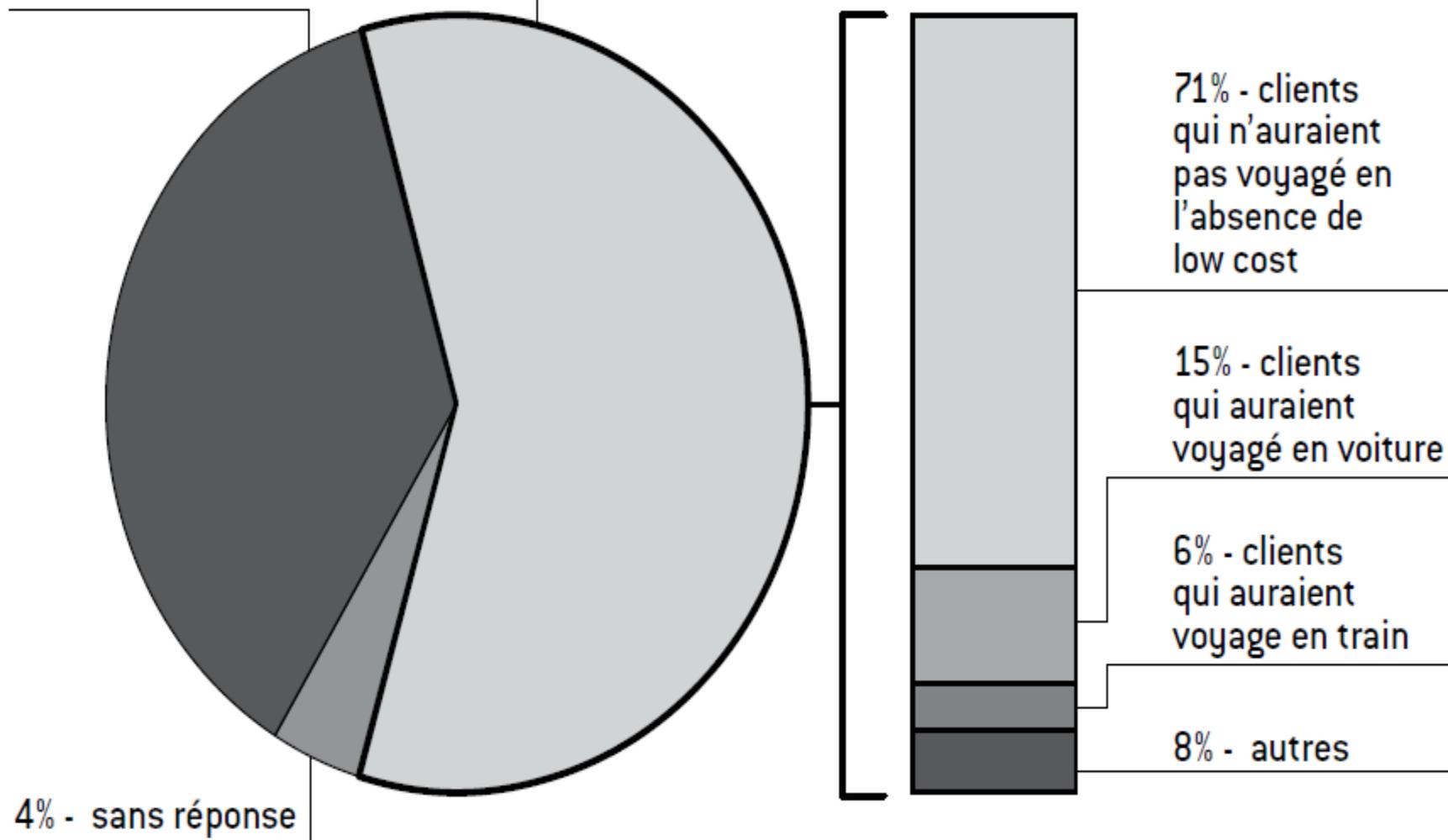
4% - sans réponse

71% - clients qui n'auraient pas voyagé en l'absence de low cost

15% - clients qui auraient voyagé en voiture

6% - clients qui auraient voyagé en train

8% - autres



Second levier : les revenus auxiliaires
produit centré sur l'essentiel
=
remettre en option l'accessoire

Mais... mais
il y a quoi de
gratuit ici?



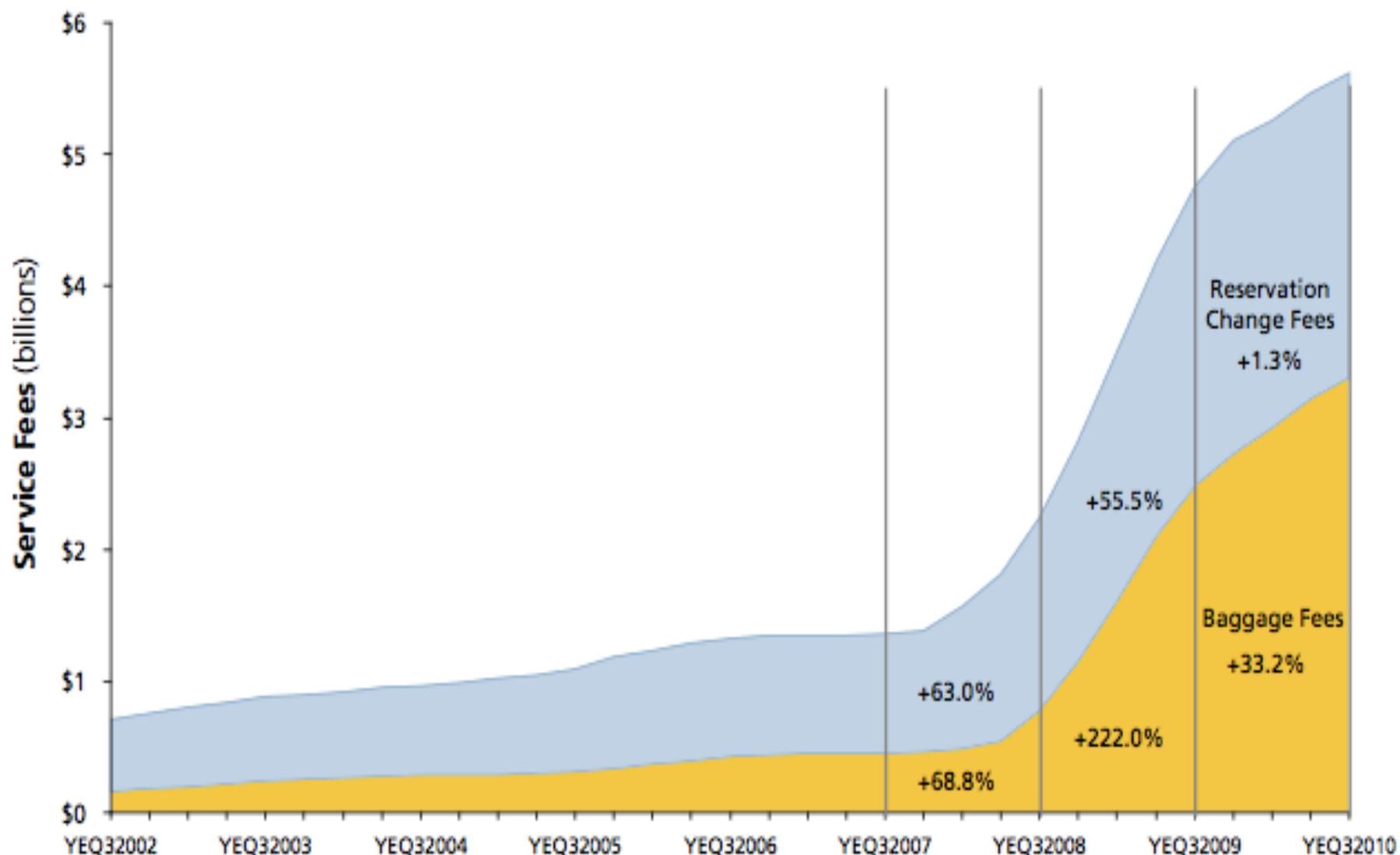
Top 10 Airlines – Ancillary Revenue as a % of Total Revenue

Annual Results – 2009		Annual Results – 2008	
29.2%	Allegiant	22.7%	Allegiant
23.9%	Spirit	19.3%	Ryanair
22.2%	Ryanair	15.5%	easyJet
19.4%	easyJet	14.8%	Jet2.com
19.4%	Tiger Airways	14.1%	Vueling
18.1%	Jet2.com	13.0%	Germanwings
14.4%	Aer Lingus	11.0%	Aer Lingus
13.3%	Alaska Airlines	10.3%	JetBlue
13.2%	Flybe	9.8%	Flybe
13.1%	AirAsia	9.6%	SkyEurope

Source: *Worldwide Review of Ancillary Revenue Statistics from the Amadeus Ancillary Revenue Guide by IdeaWorks*. Some carrier results were based upon the most recent fiscal year.

- jusqu'où enlever les pétales ?
acceptabilité par les clients
- que font mes concurrents ? (cf. politique bagage payant)

Exhibit 21: Baggage and reservation change fees (YEQ3 2001 – YEQ3 2010)



remettre tous les pétales ? NON

→ quel est le coût marginal d'un pétale par rapport à son prix de vente ?



Duo seat.

First row with the guarantee of centre seat empty,
preferential boarding, a snack and a drink.

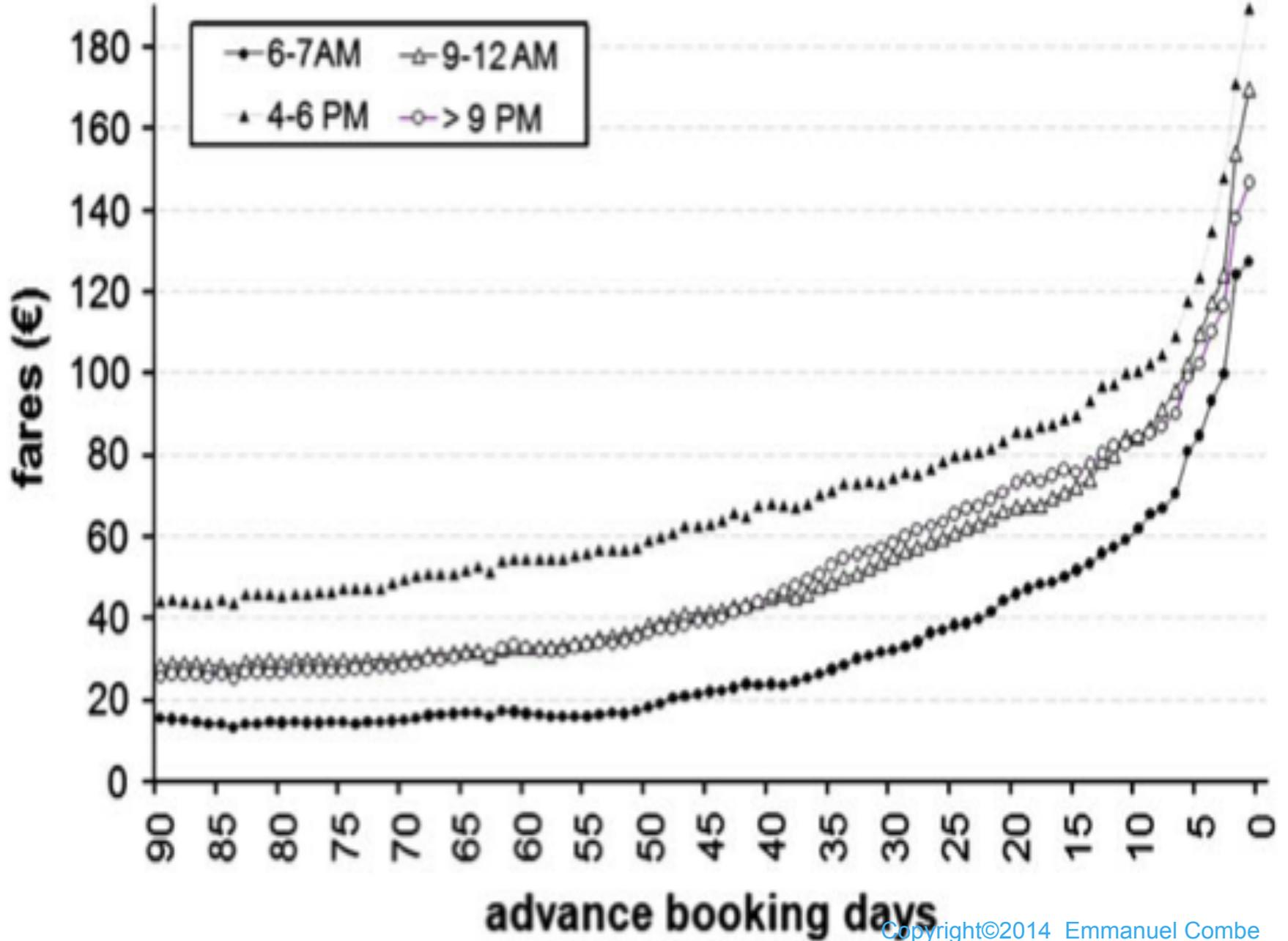


Troisième levier : le yield management

produit simple

=

tarification simple mais
....audacieuse



Pour résumer

baisse des coûts + baisse des prix
inférieure à la baisse des coûts +
effet volume + revenus annexes
=
business model rentable

*II- Au delà de l'aérien :
la diffusion du low cost*

Services à la personnes

Transport aérien



Banque assurance



Biens durables

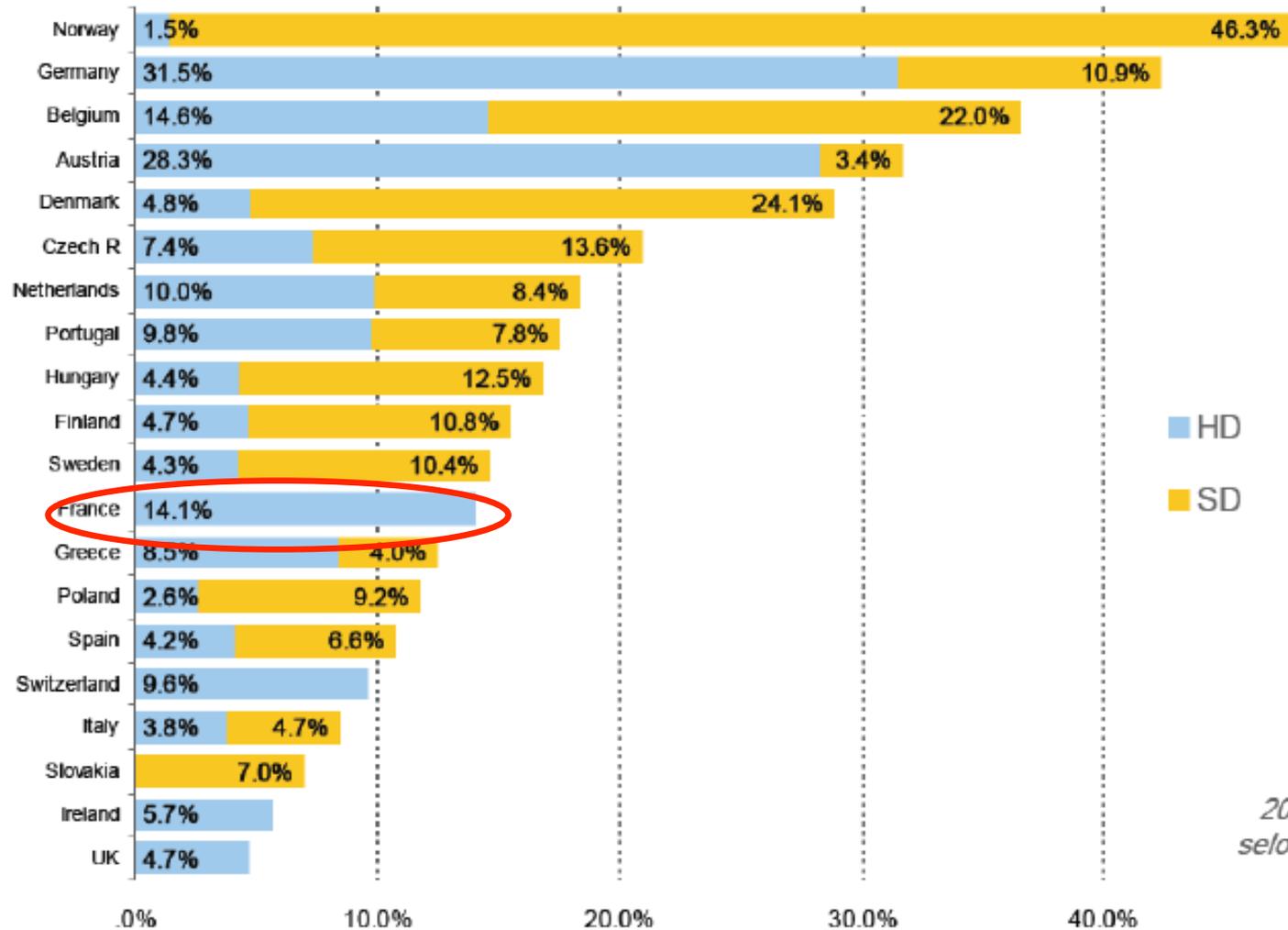


Distribution

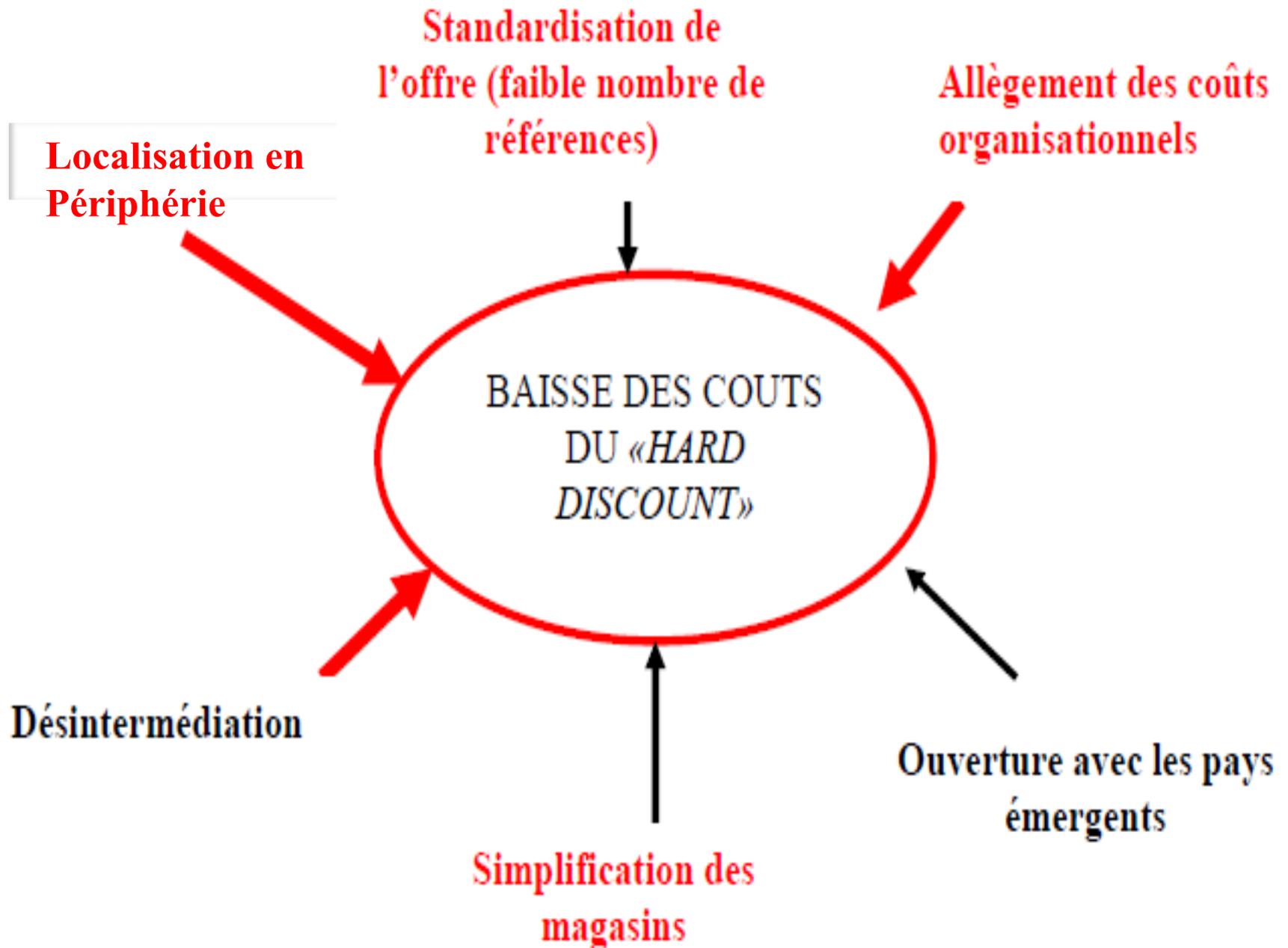




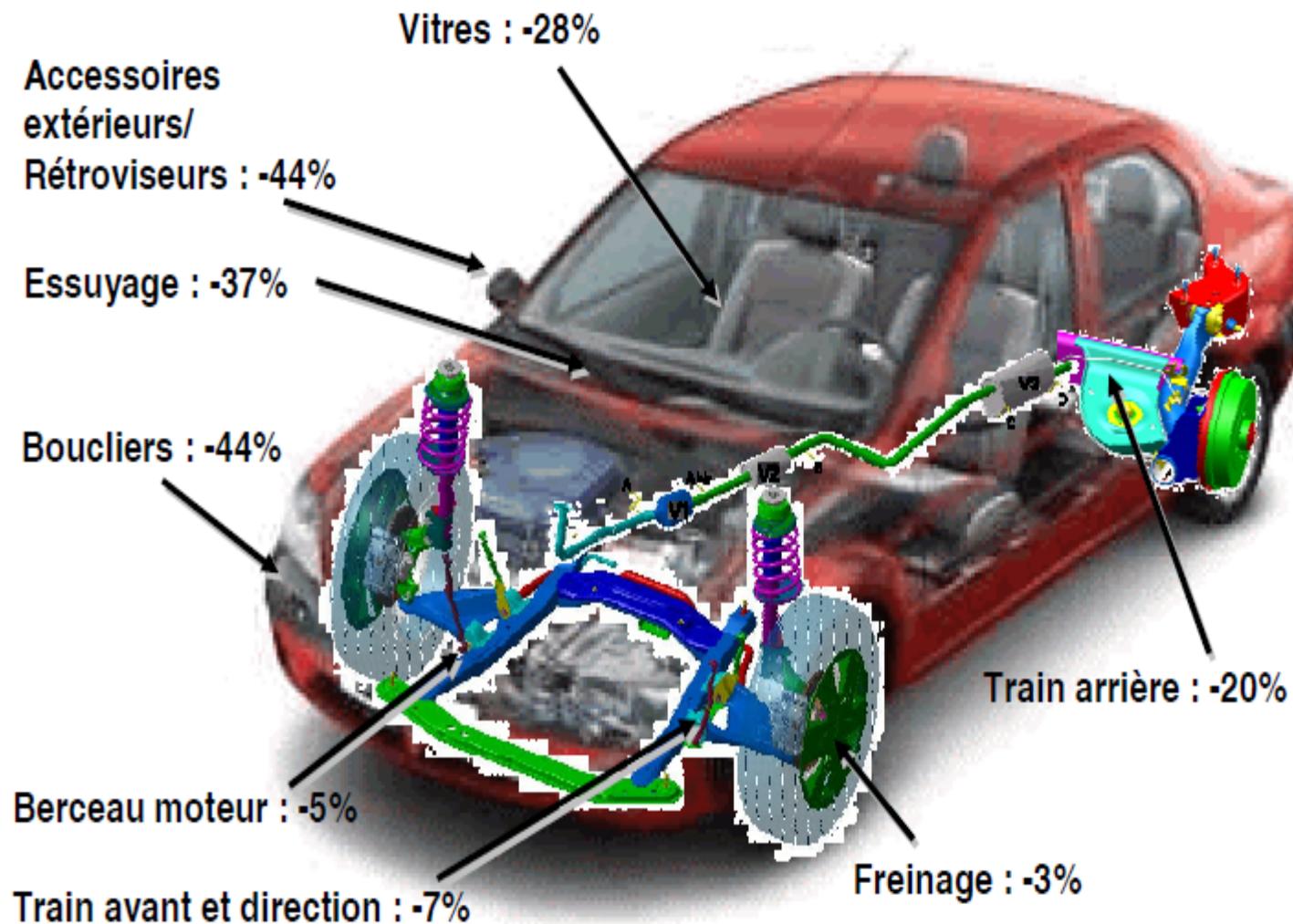
Figure 4 Part de marché du *hard discount* (2006-2008)



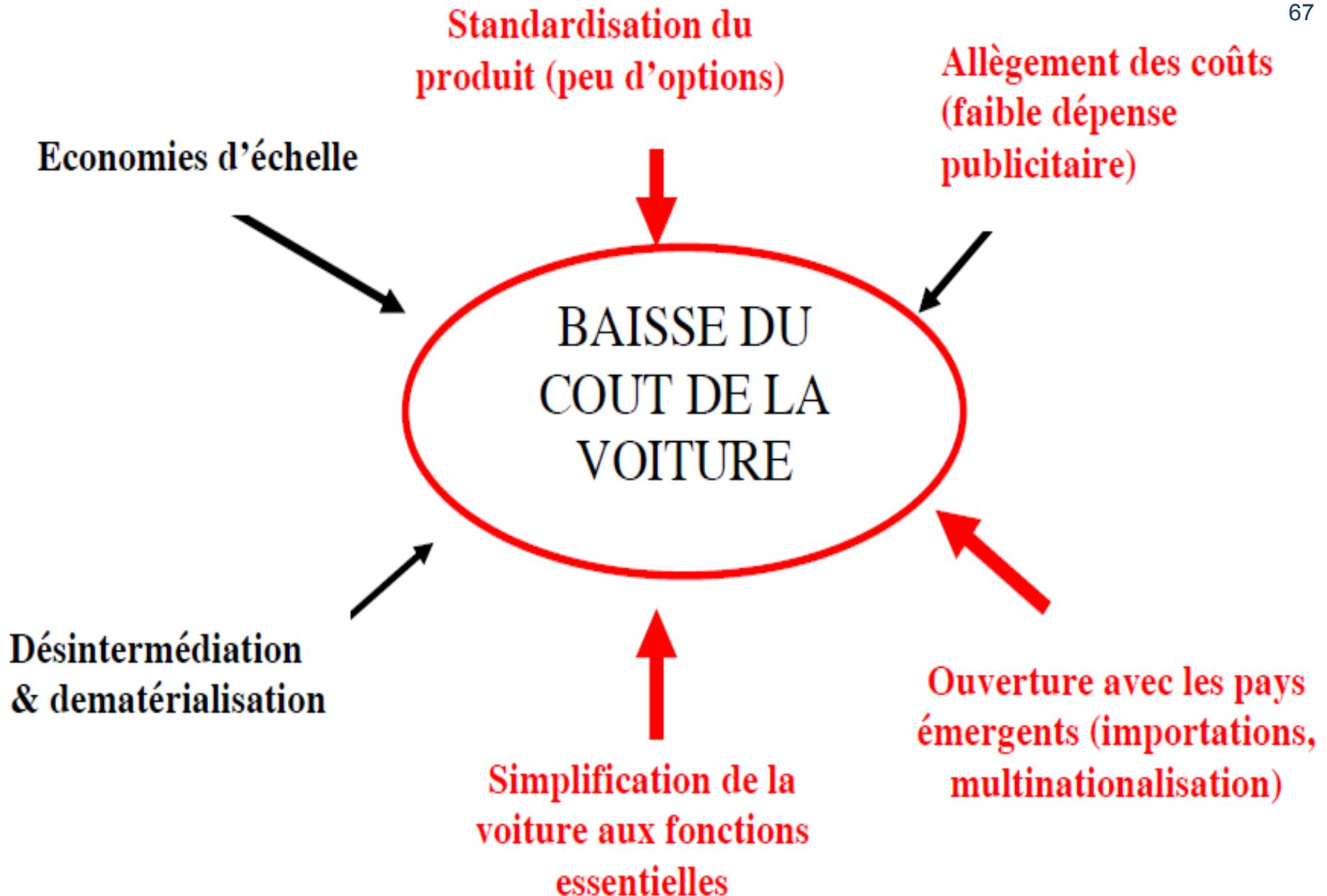
2006-2008
selon les pays



Graphique 9 : Economie de coûts sur certains composants par rapport à la Clio 2



Source : Renault 2007



Activité	Leviers principaux de baisse des coûts	Exemple d'enseignes
Hôtellerie	Standardisation des hôtels Chambre et service minimalistes Automatisation du process Localisation en périphérie des villes	Formule 1 Easyhotel
Agence immobilière	Recours intensif à Internet	Efficity
Coiffure	Standardisation des coupes Simplification de l'offre	Tcheap coiffure Coiff&co Self coiff
Téléphonie mobile	Location du réseau d'un opérateur Faibles dépenses publicitaires Recours intensif à Internet	Simplicisme
Salle de gym	Standardisation des prestations Localisation en périphérie des villes	Neoness

*Un low cost ou
des low cost ?*

Low cost CC



Pure low cost

Middle cost



Tableau 2 Comparaison des deux modèles *low cost* dans l'aérien

	<i>Low cost pur</i>	<i>Middle cost</i>
Aéroports	Secondaires	Secondaires et principaux
Clientèle	Très sensible au prix (faible clientèle affaires)	Moins sensible au prix (20% de clientèle affaires)
Type de ligne	Nouvelle ligne, sans concurrence frontale	Lignes en concurrence avec un opérateur historique
Niveau de services et choix des options	Très limité	Plus étoffé
Prix moyen du billet	Prix bas (hors options)	Prix plus élevé
Taux de Marge	Fort (supérieur à 10%)	Plus faible
Rôle des subventions locales	Fort Très forte (plus de 20% du CA)	Faible Forte
Importance des revenus auxiliaires		

Figure 6 Du *hard* au *soft discount*

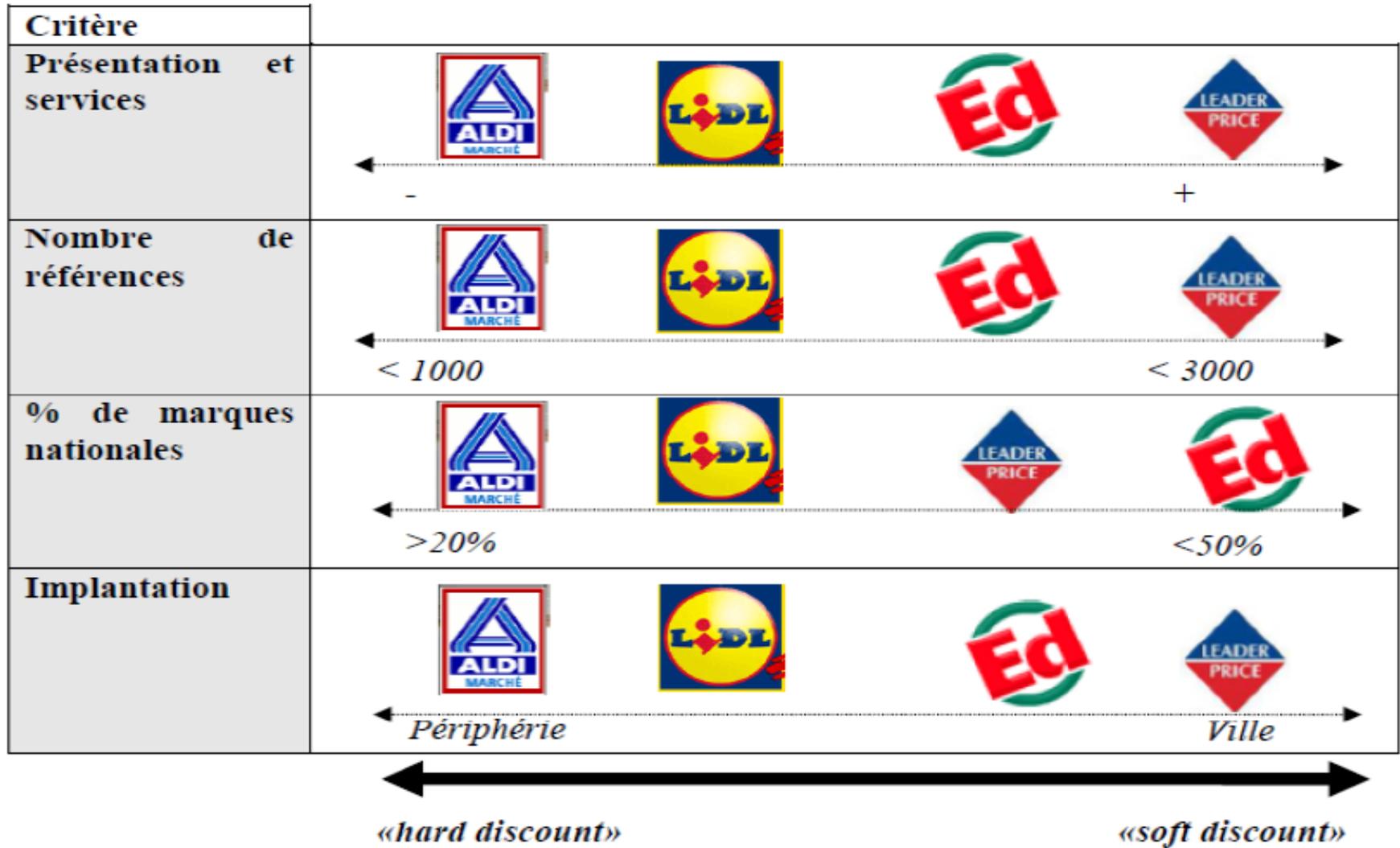


Tableau 3 L'usage d'Internet et des options selon les activités low cost

		<i>Usage d'internet</i>	
		<i>fort</i>	<i>faible</i>
<i>Usage des options</i>	<i>fort</i>	<i>Transport aérien low cost</i> <i>Banque et assurance</i>	<i>Voiture low cost</i>
	<i>faible</i>	<i>Hôtellerie low cost</i>	<i>Hard discount alimentaire et non alimentaire</i>

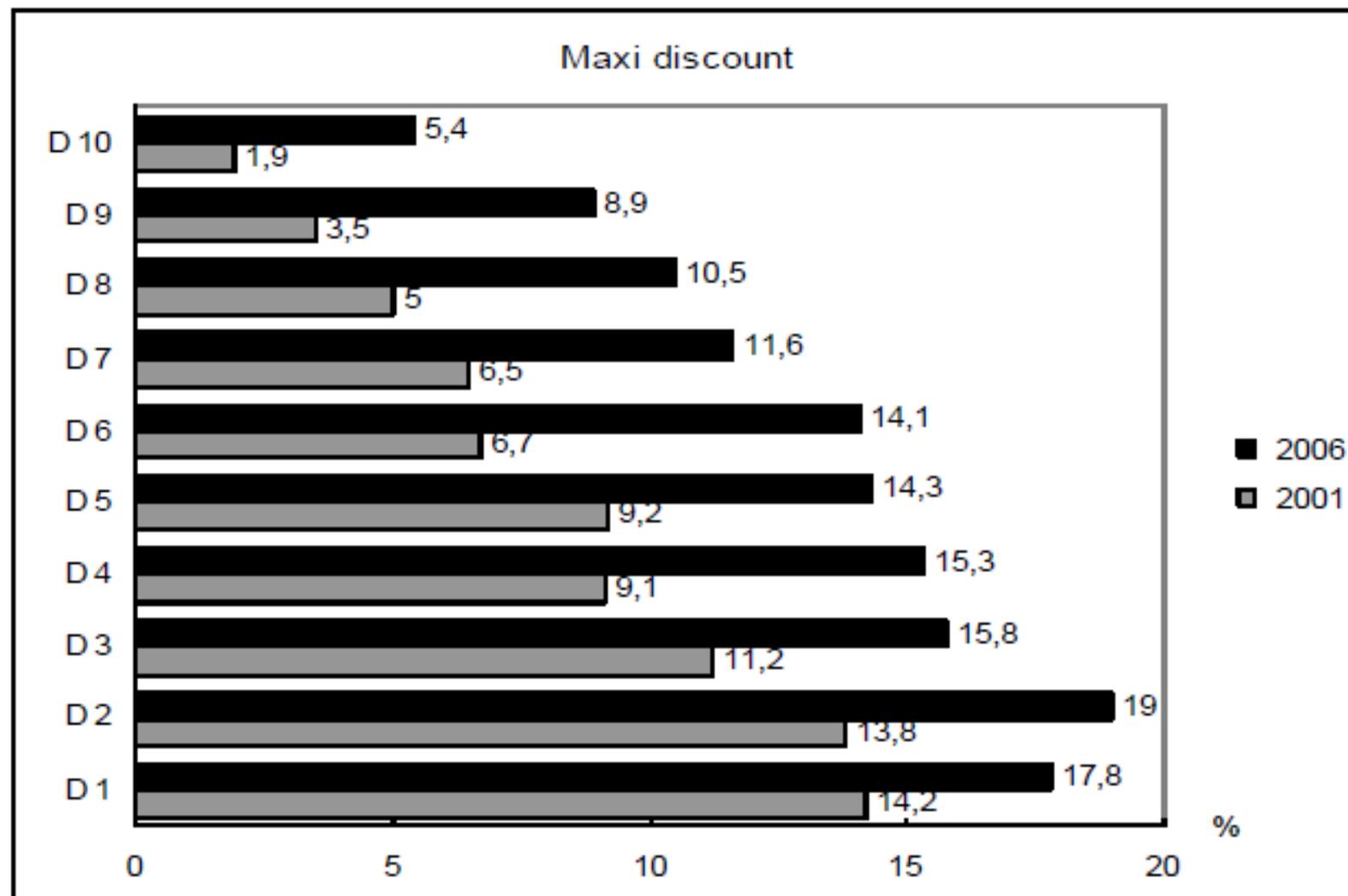
Tableau 4 L'usage du yield management et des options selon les activités low cost

		<i>Recours au yield management</i>	
		<i>fort</i>	<i>inexistant</i>
<i>Usage des options</i>	<i>fort</i>	<i>Transport aérien low cost</i>	<i>Voiture low cost</i> <i>Banque et assurance low cost</i>
	<i>faible</i>	<i>Hôtellerie low cost</i>	<i>Hard discount alimentaire et non alimentaire</i>

*III- Le low cost, symptôme de
nouveaux comportements de
consommation*

*Une thèse trop simple : le low cost,
marché du pauvre*

Figure 8 : Part du *low cost* alimentaire et niveau de revenus



Difficile d'établir un portrait robot du
« client type » :

- tout dépend du secteur + usage

différencié (cf. hard discount : 72%
des Français disent le fréquenter)

- ... mais quelques variables
ressortent

- âge : rôle des jeunes (numerical native + contrainte budgétaire)
- milieu urbain/rural (cf. banque)
- CSP joue parfois à contre-emploi (cf. banque en ligne)
- « contrainte budgétaire » (cf. hard discount)

De nouveaux comportements

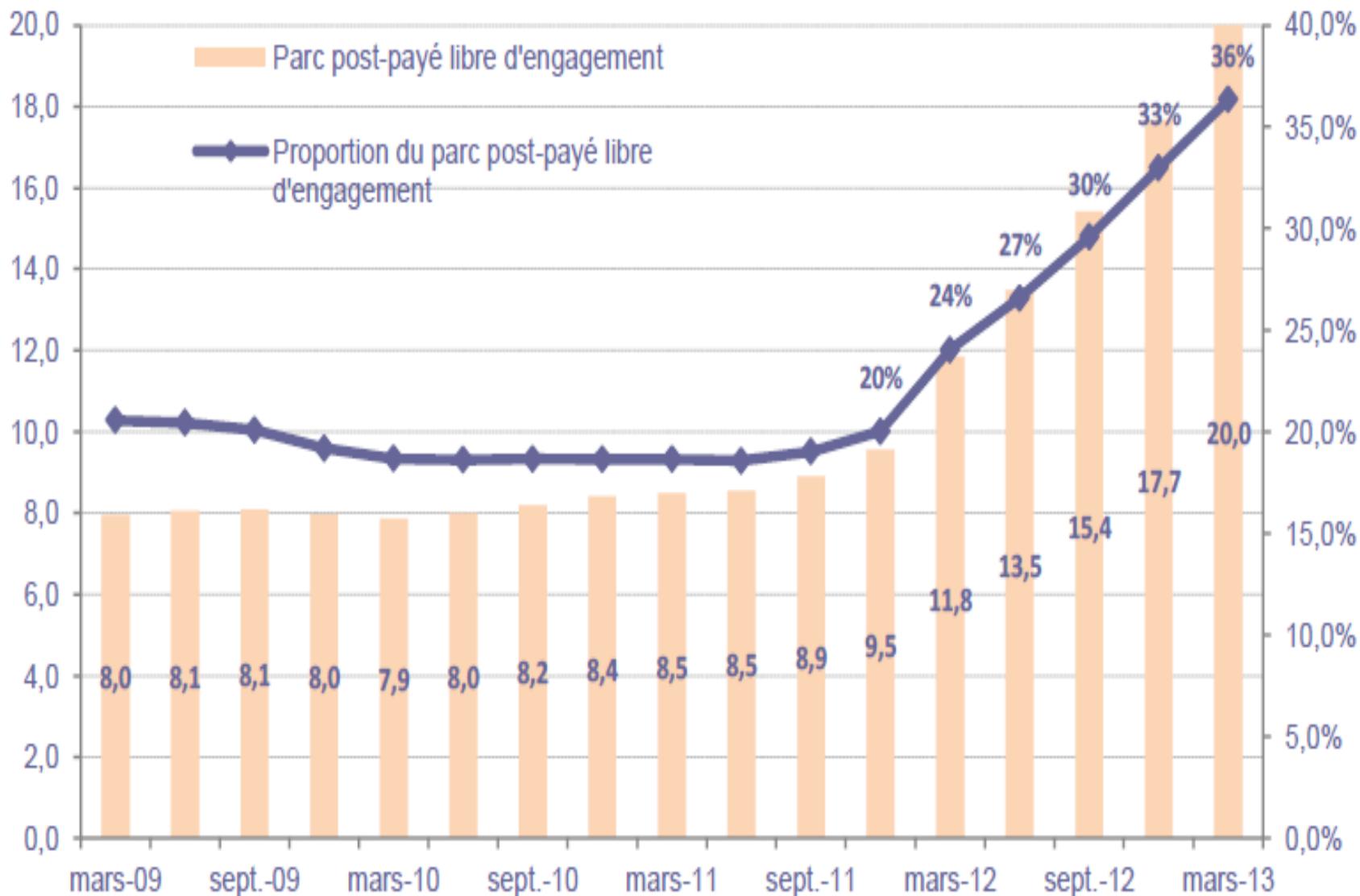
- un client qui compare les offres et les prix (« radin malin » ; rôle des comparateurs et des évaluations)
- un client qui veut composer lui-même son produit/service : «consomm'acteur»

Un client épris de liberté et
d'autonomie

“c'est moi qui décide”
cf. organisation des vacances :
assemblage de composants

Parc post-payé libre d'engagement en métropole

en millions



- un client qui désacralise les marques à faible VA : cf. enquêtes CREDOC sur le « juste prix »
- un client qui veut de la transparence et se méfie des offres complexes, des formules packagés, des promesses

Un client qui distingue la
qualité nécessaire (non
négociable)/ les qualités
accessoires

« Pour bénéficier d'une baisse de prix sur l'achat d'un véhicule, sur quels critères seriez-vous prêt à diminuer le niveau de prestation ? »

Les trois principaux critères qui correspondent le mieux, en % de réponses

85

	France	Allemagne	Royaume-Uni	Italie	Espagne	Portugal	Moyenne
Équipements de navigation, de communication (GPS, sonorisation, kit téléphone main libre)	55	52	57	51	53	69	56
Image, <i>standing</i>	57	55	51	58	52	60	56
Services au moment de la vente (accueil, disponibilité, conseils)	46	33	52	44	37	40	42
Élégance, design	39	39	25	36	39	36	36
Dynamisme et puissance (accélération, vitesse de pointe)	30	26	30	26	21	32	28
Contrat de service après la vente (fréquence des révisions, entretiens)	23	20	24	25	25	27	24
Confort intérieur (qualité des matériaux, des sièges)	12	19	11	14	13	9	13
Protection de l'environnement (efficacité du moteur, filtres à particules Diesel)	7	12	15	8	11	5	10
Garantie (durée, couverture)	10	10	12	9	11	5	9
Agrément et plaisir de conduire (facilité de manœuvre, sensations de conduite)	6	9	6	8	12	7	8
Sécurité active et passive (résistance aux chocs, ABS, airbags)	4	7	5	5	9	2	6
Contrôle, maniabilité et qualité routière (tenue de route, facilité de manœuvre)	3	6	6	6	6	4	5
Robustesse et fiabilité	3	7	5	5	7	2	5

Copyright©2014 Emmanuel Combe

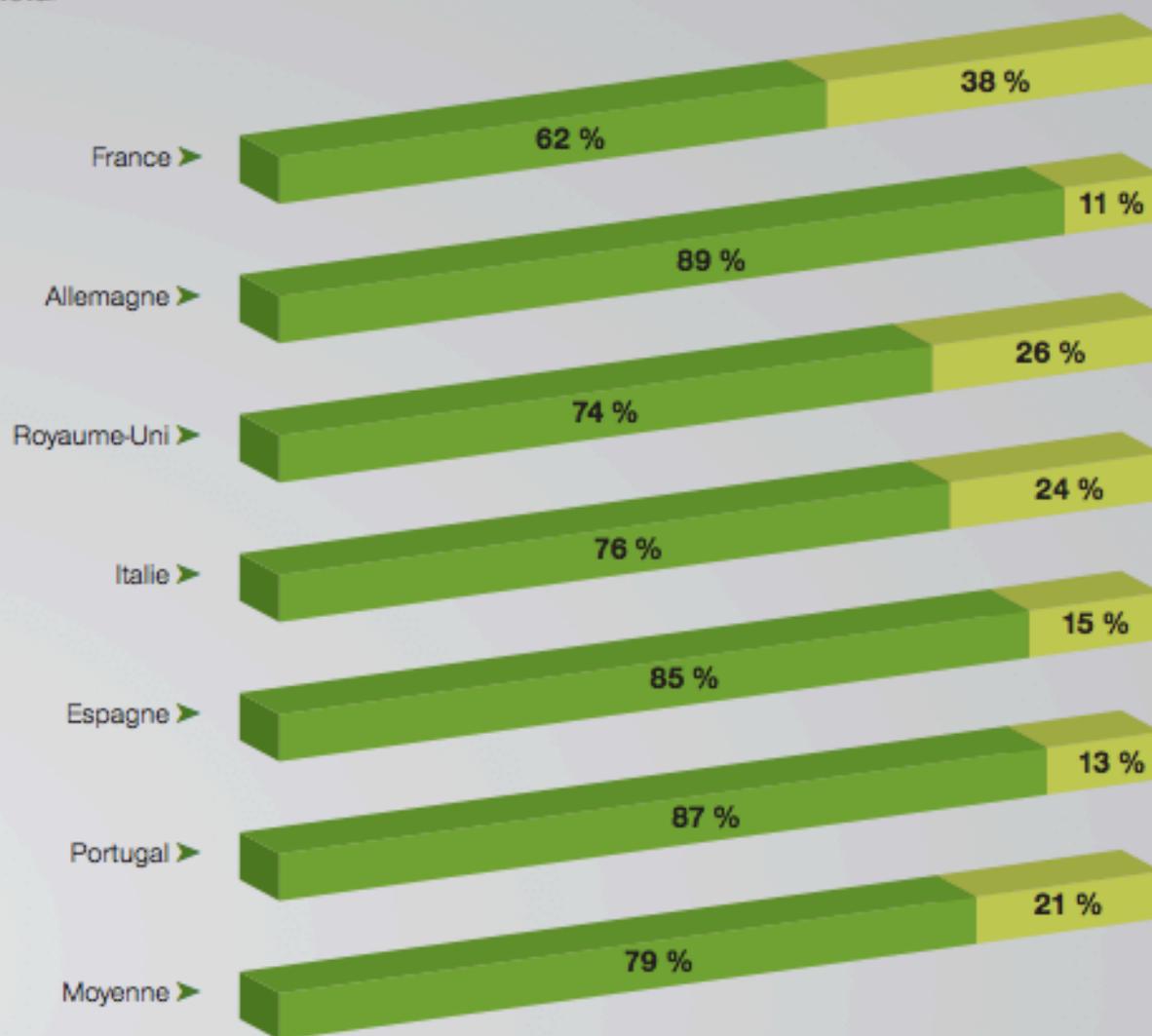
Un client au comportement
polarisé qui a désacralisé
certains biens

biens commodités/biens
identité

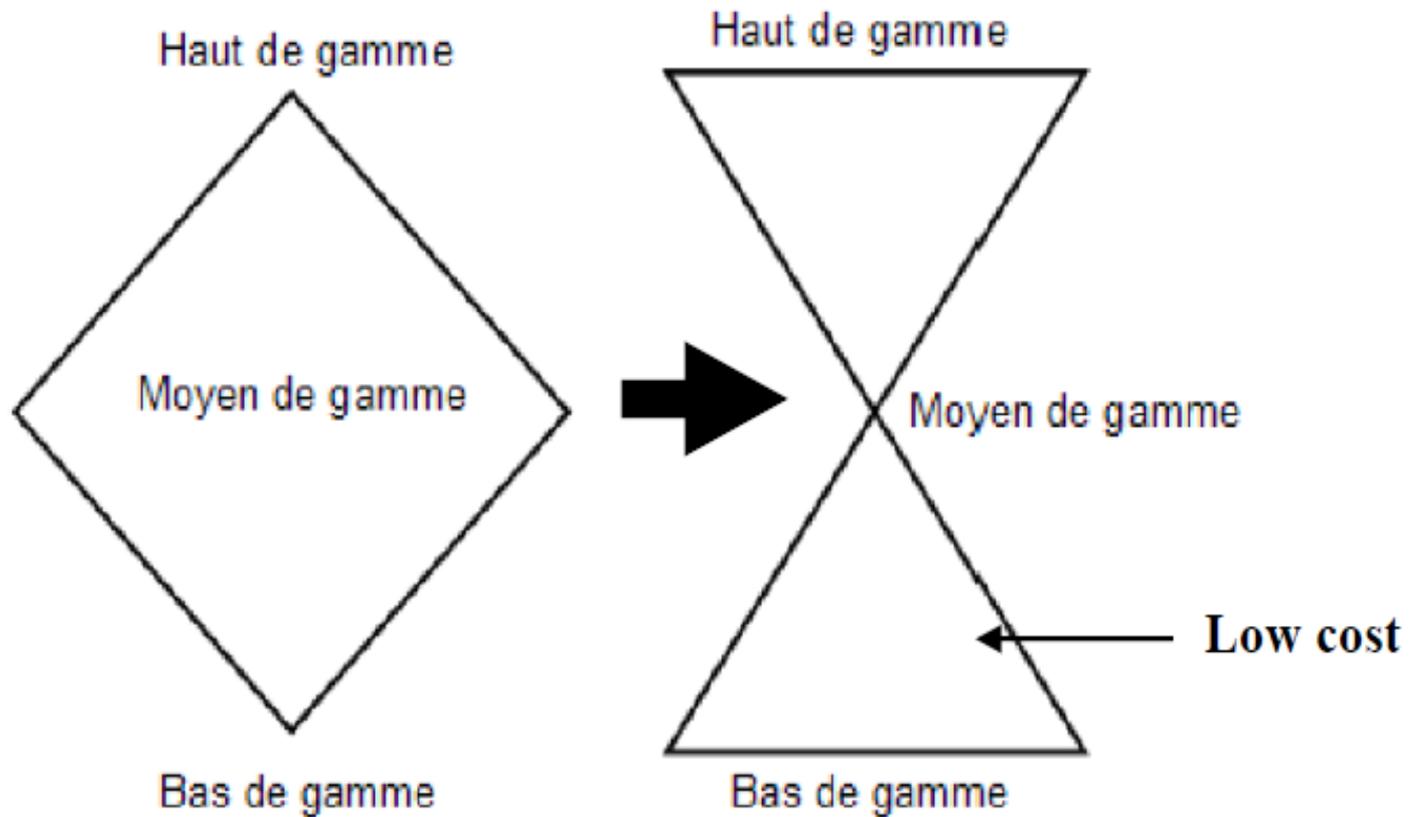
Posséder une voiture, une contrainte plus qu'un plaisir

« Pour vous, posséder une voiture c'est... »

En % du total



■ Une contrainte, c'est absolument indispensable
■ Une dépense qui correspond à un choix libre, un plaisir



Avant



+



... Après



+



Copyright©2014 Emmanuel Combe

Un client qui raisonne en
“value for money”

low cost = $|\Delta \text{Prix}| > |\Delta \text{Qualité}|$
*“Moins qu’avant mais pour
beaucoup moins cher”*

$$\Delta \text{Qualité} = - 17\%$$

QUALITE
PERCUE

=

120

RIX

=

100
EUROS

QUALITE
PERCUE

=

100

RIX

=

50 EUROS

$$\Delta \text{Prix} = - 50 \%$$

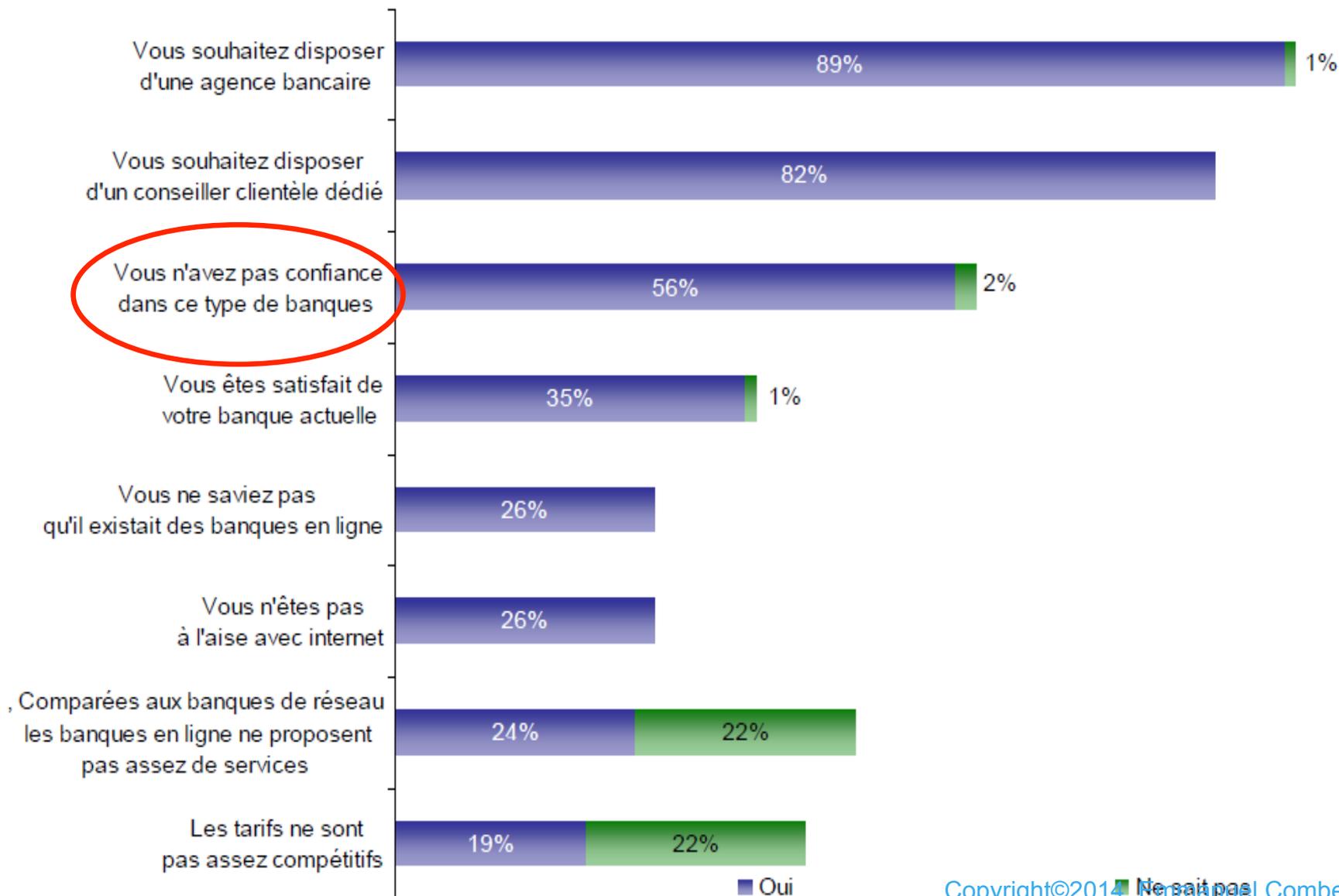
IV- L'exemple de la banque « low cost »

- low cost bancaire = banque 100% en ligne (mais toute banque en ligne n'est pas low cost)
 - marché bancaire dans les PD = marché mature avec faible induction de demande
- low cost de substitution ou de complémentarité (deuxième banque)

- low cost bancaire = un segment de marché encore confidentiel (4% de PDM) mais en croissance ; différence avec l'Allemagne
 - Logique de niche et non de masse
- low cost bancaire = des filiales de grands groupes, avec une marque différente et « étanche » par rapport à l'offre principale

« Pour quelles raisons n'envisagez-vous pas d'être client d'une banque proposant ses services exclusivement en ligne ? »

Base: 89 personnes âgées de 16 ans et plus envisageant de changer de banque pour une banque de réseaux





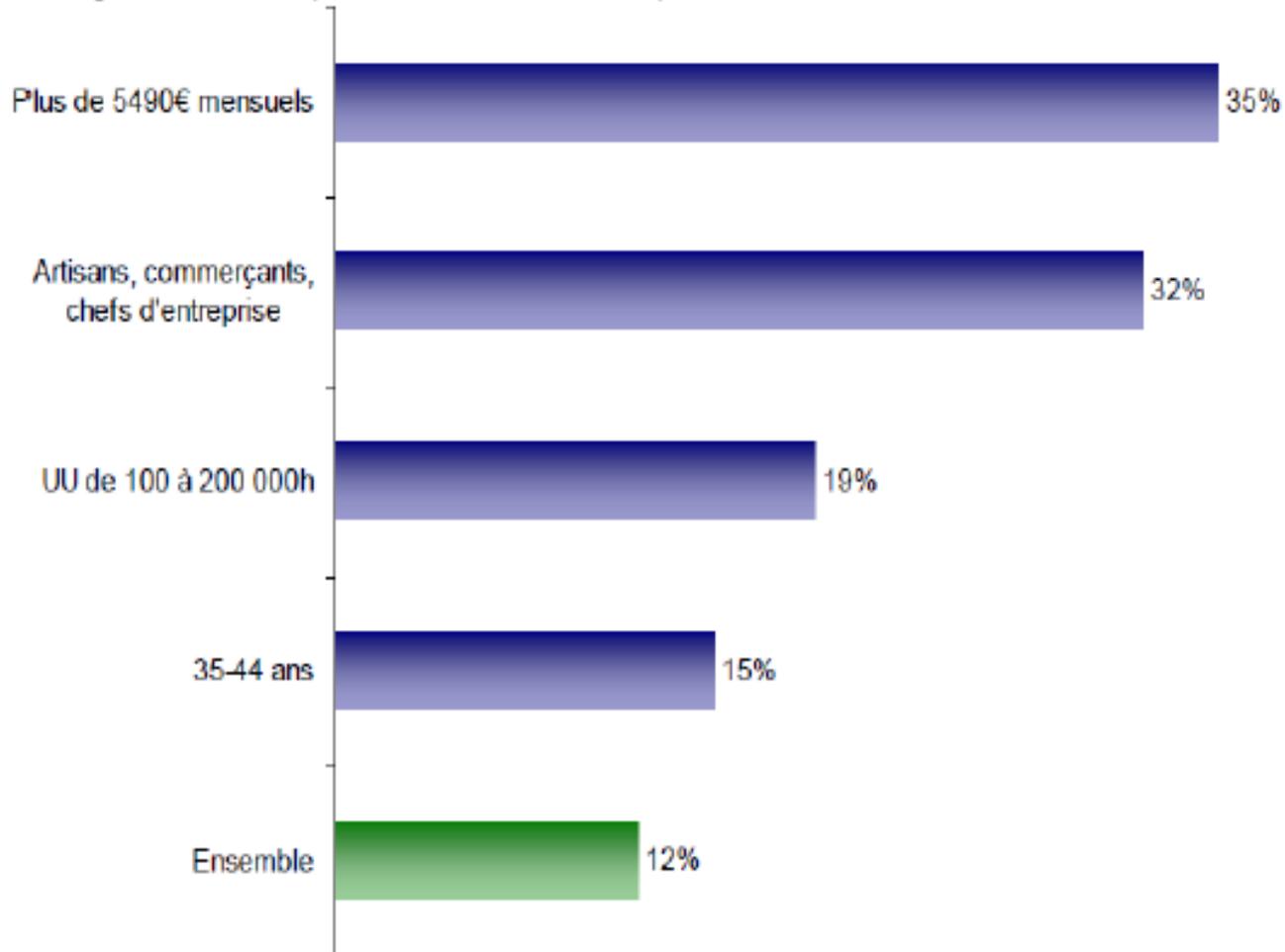
- Banque de réseau = un package avec des subventions croisés et des prix d'appel
 - Manque de lisibilité sur le prix
- Banque de réseau = un SAV mais aussi une machine à souscrire des contrats
 - Sentiment de captivité (« switching costs »)

- Banque classique perçue comme « trop chère » : difficulté des banques à justifier aux yeux du client la « value for money » (prestation de service)
- Banque classique perçue comme peu adaptée aux attentes des CSP+ (notamment sur les horaires et la gamme des services)

Figure 10 : Satisfaction des clients vis-à-vis de leur banque

« Etes-vous satisfait de votre banque ? » - Réponse « Plutôt pas ou pas du tout satisfait »

Base: 119 personnes âgées de 16 ans et plus insatisfaites de leur banque

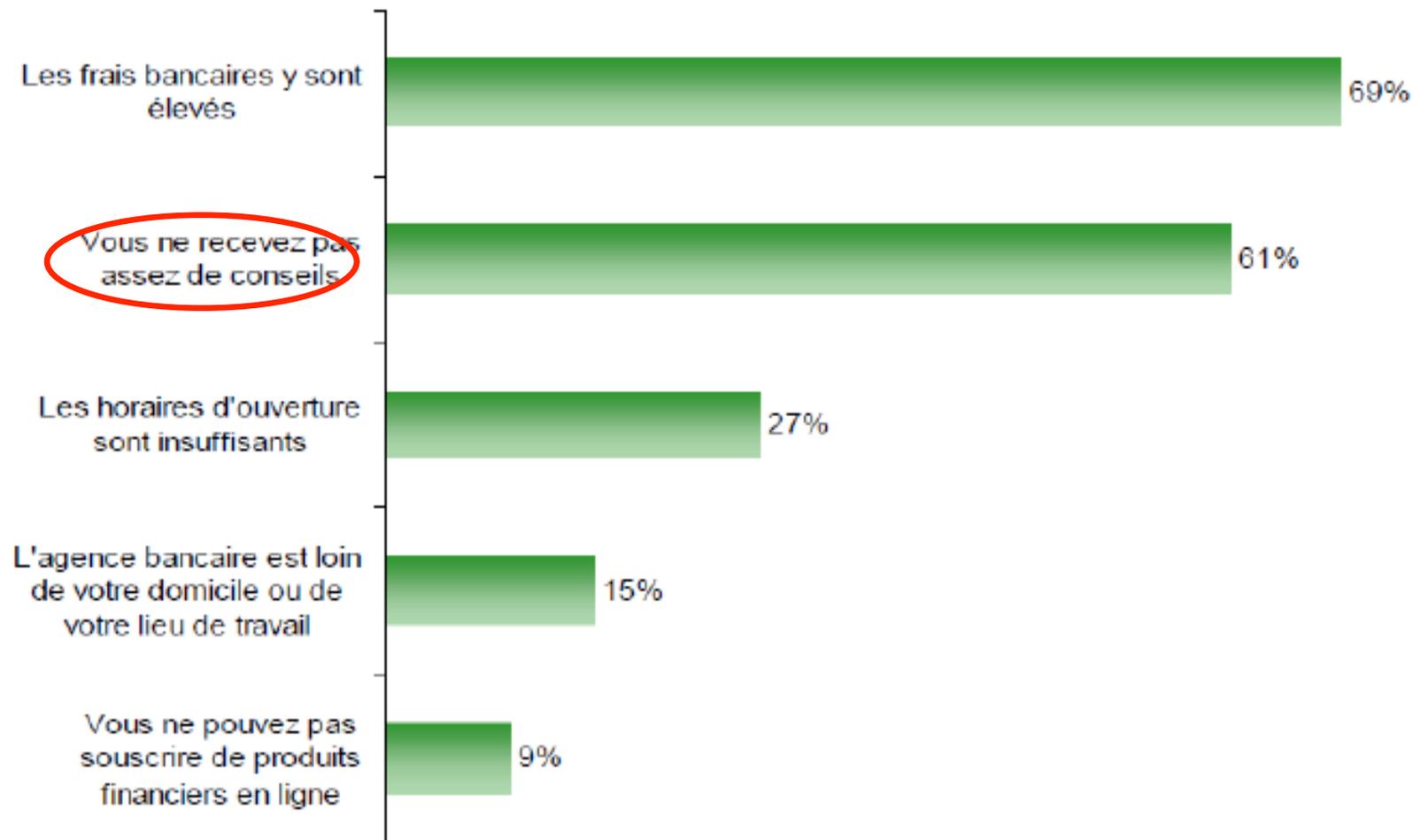


Source : CRÉDOC, enquête monabanc - Décembre 2009

Figure 11 Motifs d'insatisfaction des clients en matière bancaire

« Pour quelle(s) raison(s) n'êtes-vous plutôt pas ou pas du tout satisfait ? »

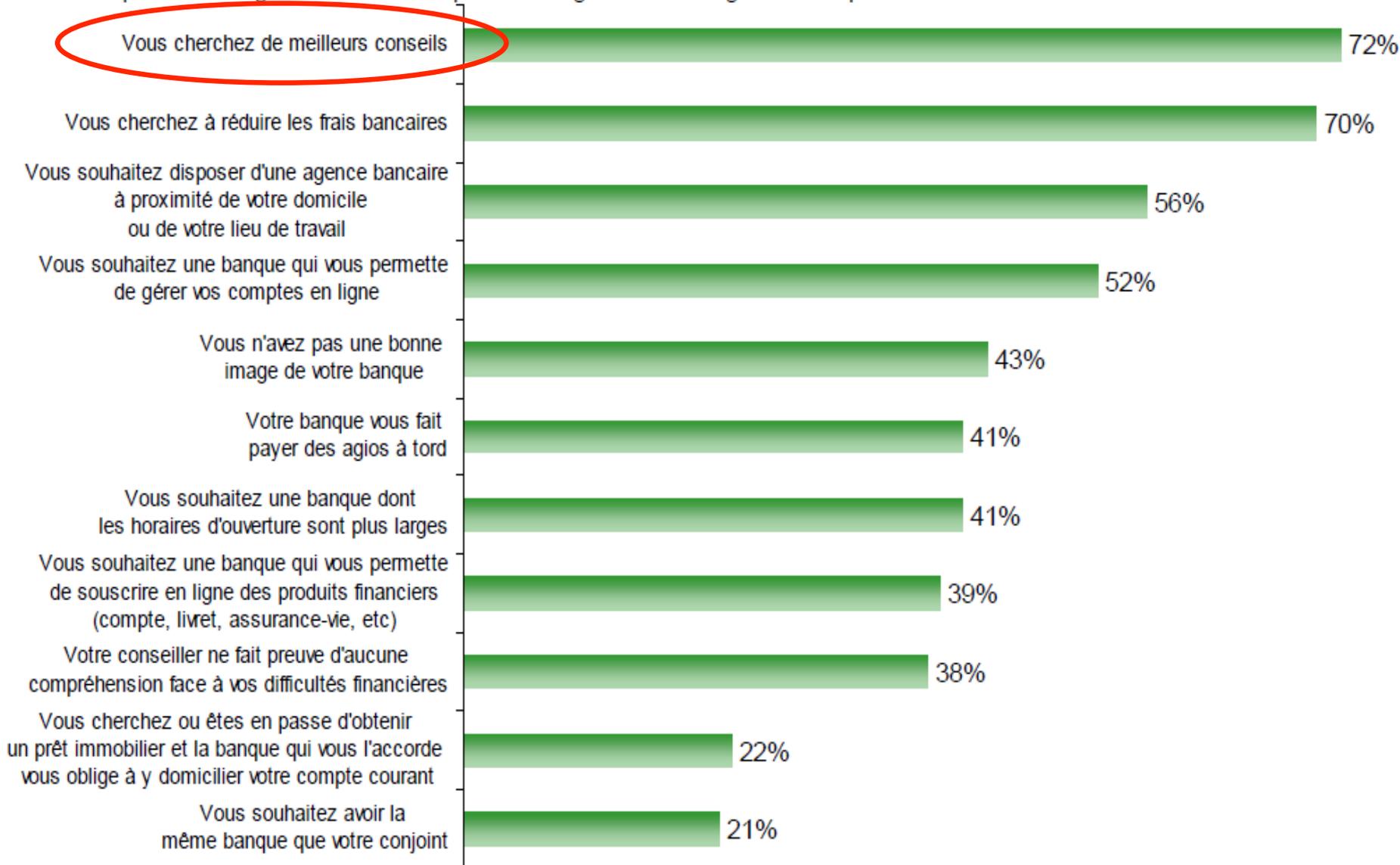
Base: 116 personnes âgées de 16 ans et plus déclarant ne pas être satisfaites de leur banque



« Pour quelle(s) raison(s) envisagez-vous de changer de banque ? »

101

Base: 101 personnes âgées de 16 ans et plus envisageant de changer de banque



Qui sont les clients du low cost bancaire ?

- profil statistique : plutôt jeunes actifs, urbain (variable temps), CSP+ (usage d'Internet + revenus + education)
- confiance dans Internet et connaissance du système bancaire (Fond de garantie des dépôts)
- profil « psychologique » : demande d'autonomie (« *gérer moi même car c'est de mon argent dont il est question* »), très lié au sentiment d'expertise

Une redéfinition de l'offre

- le tout Internet : demande d'autonomie des clients
- miser sur la souplesse et la simplicité d'usage (nombreuses fonctionnalités on-line + horaires d'ouverture)
- souvent des critères de sélection des clients : minimum de revenus ou d'épargne

Une redéfinition de l'offre

- découper les services en morceaux et les tarifer de manière autonome
- une banque « à l'envers » pour les clients : peu de captivité, beaucoup d'offres en libre service
- transparence et simplification sur le prix de chaque morceau (ex de la carte bleue : donnant/donnant)

Comment rassurer les clients ?

- « seconde banque »
- lien physique possible (cf. assurance)
- partir d'une base installée de clients pour les emmener vers la banque en ligne :
 - Rachat d'une banque classique : Boursorama Banque et Caixa
 - Gestion de l'épargne : Boursorama, Fortuneo, ING Direct
 - Produits d'assurance : Axa Banque, Allianz Banque
 - Crédit conso : Monabanq

Comment rassurer les clients ?

- qualité de service : pas de conseiller dédié et généraliste mais une équipe dispo + spécialisée → “plus pour le même prix”
- adossement à un groupe bancaire ou d'assurance : argument utilisé avec prudence

De nouveaux rivages pour le low cost bancaire ?

- La banque minimaliste et d'entrée de gamme : le compte Nickel (février 2014)
- La banque par téléphone mobile dans les pays en développement

La banque minimaliste

- le compte Nickel : un compte courant « sans banque » (dépôt/retrait)
- aucune condition de revenus ni de dépôt minimum mais ... aucun découvert autorisé
- des tarifs compétitifs (à partir de 20 euros/an), à l'acte

La banque minimaliste

- aucun service de conseil ni produit d'épargne
- un mode de distribution original : les buralistes (joueront ils le jeu ?)
- une inconnue : quelle cible (interdits bancaires ? Jeunes ? Sans emplois ? Etc)

La banque dans les PED

- rappel : 7 milliards d'humains, 6 milliards de portables et ... 2 milliards de comptes bancaires
 - la carte SIM est une carte à puce proche de la carte bancaire
 - forte dispersion de la population (distance + infrastructures défectives) + faible alphabétisation + faibles revenus = banque de détail classique inadaptée
- Taux de bancarisation en Afrique = 16% (contre 65% dans les PD)

Le cas du Kenya : le « mobile banking »

- fort usage du téléphone portable
- les opérateurs téléphoniques ont investi depuis plusieurs années le champ des transferts d'argent mobile : cf. Safaricom et son service M-Pesa
- une communication adaptée : la « SMS économie »
- baisse des coûts : pas de réseau d'agences mais des possibilités de dépôt/retrait via les kiosques

Le cas du Kenya : le « mobile banking »

- les banques nouent des partenariats avec des opérateurs téléphoniques pour élargir l'offre de services financiers

- alliance Safaricom/EquityBank en 2012 : compte courant, produits d'épargne

Pour conclure

- Le low cost n'est souvent pas ce que l'on croit
- Excepté l'aérien, le low cost reste un marché de niche ...
- Mais il exerce une forte influence sur le marché : un nouveau vecteur de concurrence

Merci de votre attention !

<http://www.emmanuelcombe.fr/>