

enquête • développement économique

# ANTI-CRISE malins du



**Le low-cost sort de la caricature du «moins cher, moins bien» pour donner une leçon de gestion à de nombreux secteurs économiques. Alors peut-on vraiment vendre moins cher de la bonne qualité et gagner plus ?**

**L**orsqu'il y a quelques années Ryan Air et Easy Jet se lancent, certains rient au scandale, alors que d'autres craignent pour la qualité des transports. Avec le recul, force est de constater que de nouveaux consommateurs et donc de nouveaux marchés sont nés. Le premier défi du low-cost est souvent de se distinguer du hard

discount qui s'attache à proposer les prix les plus bas sans tenir compte de la qualité. À l'inverse, la qualité reste souvent primordiale pour les sociétés de ce nouveau marché. Que des entreprises naissent de ce concept ou développent un département spécifique, le low-cost semble être la nouvelle arme stratégique, tous secteurs confondus. Charles Beigbeder, qui s'est vu confier

en septembre 2007 une «mission low-cost et pouvoir d'achat» par Luc Chatel, est passionné par ce sujet qu'il expérimente également en tant que président de Poweo : «*Nous sommes par essence une société low-cost parce que nous avons des coûts fixes très réduits par rapport à ceux d'EDF pour proposer des offres alternatives compétitives*».

## LowCostMedia, quand les médias s'y mettent

Auteur d'un ouvrage et animateur d'un blog sur le sujet, le publicitaire à succès Jean-Paul Tréguer, PDG de TVLowCost, est un adepte convaincu



du low-cost. Sa spécialité ? Les médias et notamment la publicité. Sa dernière création ? TV Low Cost, une agence de production et d'achats d'espace qui propose, pour un budget forfaitaire de 250.000 €, la création, la réalisation, la diffusion et les tests d'audience et de notoriété de 100 spots sur les chaînes hertziennes (TF1, F2, F3, F5, M6, Canal+) et 100 spots sur les

chaînes TNT et thématiques ! TV Low Cost est présente dans 9 pays, avec un peu plus de 80 annonceurs (53 pour la France), dont Heinz, Unilever, Brioche Pasquier, Saint-Mamet, Menophytea, Pigier, Lune de Miel, Merck... pour lesquels l'agence a réalisé 420 spots de télévision, dont 170 sur la seule année 2007, soit 8 fois plus qu'une agence de taille moyenne.

## Avec Simpleo, SFR reconquiert des clients



**L**e nouvel opérateur mobile commercialise depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2008 une offre simple et transparente, sans superflu. Simpleo se différencie d'emblée en

proposant un principe d'offres qui revient à l'essentiel de la communication interpersonnelle : les appels et les SMS aux «meilleurs prix». Parce qu'un téléphone, cela sert d'abord à téléphoner ! Simpleo s'adresse aux consommateurs qui souhaitent optimiser leur budget de téléphonie mobile et sont réfractaires aux offres complexes et opaques des opérateurs généralistes. Les offres Simpleo se déclinent en 3 packages : Simpleo sans engagement, une gamme de 7 forfaits à partir de 9,90 €, Simpleo avec mobile, une gamme de 6 forfaits à partir de 14,90 €, la carte rechargeable Simpleo, un kit prépayé à 9,90 € avec 5 recharges à partir de 5 €.

# les petits low-cost

## ÉCO-Formation tire son épingle du jeu

Philippe Massénat, directeur et gérant d'ÉCO-Formation, propose des formations professionnelles à moindre prix. «Il s'agit de formations au juste prix pour des modules génériques et dont le travail de préparation pédagogique a été amorti. Ces formations, que l'on trouve dans tous les catalogues des organismes de formation, ne justifient pas un tarif équivalent aux formations sur mesure qui nécessitent un travail préparatoire plus ou moins important et/ou une

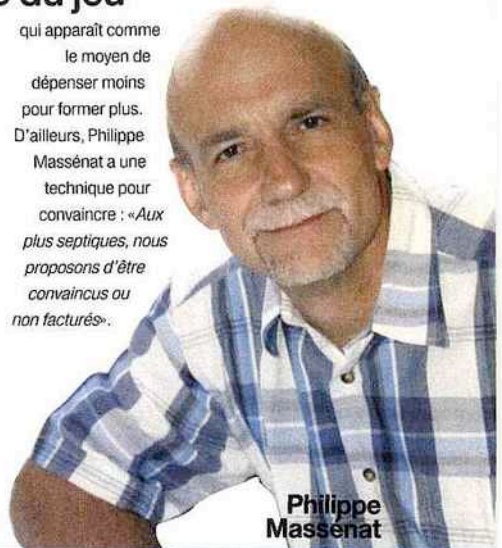
expertise particulière dans l'animation. Nous réduisons tous les coûts annexes : préparation pédagogique, conception de supports originaux, duplication de livrets, administration (nous intervenons chez nos clients : pas de coût de locaux)».

Un coût moindre donc qui n'influe pas pour autant sur la qualité. «Il faut savoir que nos formateurs travaillent parfois en sous-traitance pour les gros pourvoyeurs de formation. Un de nos clients, une compagnie d'assurance, a voulu tester un module ÉCO-Formation en 2007. Devant la réussite, ce client

nous a demandé d'assurer la totalité de ses formations thématiques pour 2008 ! Le juste prix, c'est aussi la possibilité de mixer ÉCO et EXPERT-Formation (sur mesure) dans une même session de plusieurs jours : les fondamentaux traités lors de la première journée sont facturés en ÉCO (du basique) ; les spécificités traitées en seconde journée, qui nécessitent un travail préparatoire et/ou une animation originale, justifient une facturation au tarif marché».

Le concept ÉCO-Formation, qui existait bien avant la crise, a convaincu bon nombre de sociétés au budget formation de plus en plus resserré. Une solution

qui apparaît comme le moyen de dépenser moins pour former plus. D'ailleurs, Philippe Massénat a une technique pour convaincre : «Aux plus septiques, nous proposons d'être convaincus ou non facturés».



Philippe Massénat



### Plus qu'une mode

De nombreuses études économiques lancées dès 2006 considèrent le phénomène comme un véritable modèle économique. Tout porte à croire à la durabilité de son développement et à son irréversibilité. Dans le transport aérien, la

part de ce marché continue à croître en Europe comme en France. Même si cette part (17%) reste encore sensiblement inférieure à la moyenne européenne, la croissance estimée est de 20% pour 2007 et 2008.

Pour Charles Beigbeider, ce n'est pas une grande surprise. «Le low-cost, c'est le

développement de l'achat malin, une nouvelle façon de consommer où l'on arrête de payer l'inutile. En faisant des économies, on peut s'offrir autre chose... un voyage, un restaurant, une folie dans une boutique de luxe. Le low-cost n'est donc pas destiné aux plus démunis mais bien une des réponses possibles à la pro-

## Ze Bar à Laval : la bière à 1,50 €

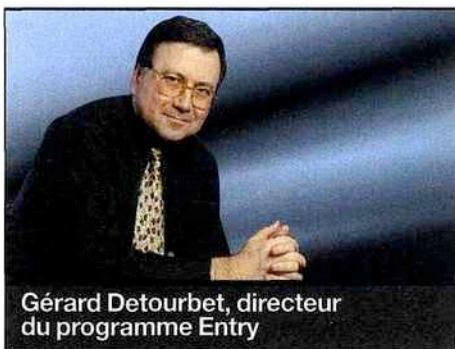
**P**as de personnel en salle. Et pourtant le directeur de Ze Bar explique que 8 emplois, de 15 à 25 heures hebdomadaires, rémunérées au SMIC hôtelier, ont été créés. La bière à 1,50 €, le café à 0,80 €... le

concept du bar low-cost débarque aussi à Nantes, le deuxième en France, du nom d'une

enseigne qui compte bien essayer dans l'Hexagone mais aussi à l'étranger ses discounts et son ambiance lounge. Le service se fait au bar directement, ce qui vous fait 1 € le coca, comme à la machine à café, les fauteuils en plus !



## Dacia relance les ventes de Renault



Gérard Detourbet, directeur du programme Entry

« L'idée de Logan est née de la volonté de Renault de croître à l'international sur les marchés en forte croissance, comme la Russie, en proposant un véhicule familial, simple et moderne, robuste et à moins de 5.000 euros pour les classes moyennes qui se développent et accèdent à l'automobile », ainsi Gérard Detourbet, directeur du programme Entry, commence-t-il l'entretien.

« Depuis, la gamme Entry s'est élargie avec Logan MCV (break), Sandero et deux véhicules utilitaires, Logan pick-up et Logan van ». Initialement conçue pour les marchés en développement, cette gamme est aujourd'hui également commercialisée en Europe occidentale. Pour proposer de tels tarifs aussi bas, aussi étonnant que cela puisse paraître, la qualité arrive en tête de liste dans le cahier



des charges. Le secret est ailleurs. « Tous les métiers de l'entreprise ont été challengés pour parvenir à développer un véhicule fiable, robuste et à bas prix. La qualité fait partie des fondamentaux de la gamme Entry. Logan a été spécialement développée pour répondre à des conditions d'usage très variées : climat rude, très froid en Russie, humide en Inde, très chaud en Arabie... et routes difficiles. Toute la gamme Dacia est garantie trois ans ou 100.000 km dans l'Union

européenne ». Si Renault ressent les impacts de la crise, y compris sur la gamme Entry, cette dernière résiste mieux. « Les ventes sont en progression : +45% dans le monde à fin novembre 2008, par rapport à novembre 2007. D'un côté, les clients les plus contraints financièrement repoussent leur

achat de véhicule. D'autres, en revanche, se tournent plus que jamais vers des achats utiles, en particulier vers les véhicules les moins chers, dont la gamme Entry ». Les chiffres parlent d'eux-mêmes. « Progression de Dacia à fin novembre 2008 : +15%. Progression de toute la gamme dans le monde : +45% et de janvier à fin novembre 2008 : 472.000 véhicules vendus... La gamme va continuer à s'étendre dans les années à venir ».



blématique du pouvoir d'achat. Cela permet, sur des postes importants comme l'automobile, l'immobilier, l'énergie, les télécoms, l'alimentation ou le transport de récupérer du pouvoir d'achat en consommant autrement, d'une manière plus réfléchie ».

### Pour bien faire

Si beaucoup s'y mettent, toutes les entreprises ne développent pas encore de stratégie en ce domaine. Il ne s'agit pas simplement de réduire ses marges, il faut également garantir

une qualité irréprochable pour que le low-cost mérite son surnom de normal cost. « Bien définir son offre de services ou ses produits, optimiser la logistique, les coûts fixes, faire très peu de pub en privilégiant les retombées et les échos médiatiques ». Tels sont les conseils de Charles Beigbeder. De leur côté, les consommateurs utilisent de plus en plus Internet pour accéder à des services low-cost, parce qu'en ligne il est non seulement facile d'acheter des produits n'importe où dans le monde, de trouver des informations sur les meilleures offres mais aussi de garder un certain anonymat. Autant de raisons qui expliquent que les entreprises misent de plus en plus sur ce mode de vente. Sans compter qu'Internet réduit considérablement les coûts de commercialisation, jusqu'à 25 à 30% du prix d'un produit ou d'un service. La différence se fait évidemment ressentir sur la facture et tout le monde est

## L'Avion, aérien en low-cost Classe Affaire



Cette compagnie aérienne est née du simple constat d'un jeune ingénieur commercial, Frantz Yvelin, en 2002 : « Pourquoi n'y a-t-il pas de compagnie aérienne entièrement classe affaires financièrement accessible ? ». En moins

de trois ans, le projet devient réalité avec une première liaison entre Paris et New York inaugurée le 3 janvier 2007. Depuis, le succès est toujours au rendez-vous ! Un taux de remplissage de 78% dès le premier jour valide le concept qui séduit aujourd'hui 60.000 clients.

## Ski Republic met le ski à la portée de tous



Voilà huit ans, Lionel Fabre reprend l'entreprise familiale et se concentre alors sur l'aspect logistique. «*Compte tenu du volume d'activité que nous avons, nous avons pu repenser la logistique de l'activité différemment pour améliorer nos coûts. Cette démarche a pris cinq ans pour aboutir. Notre société faisait environ 6 millions de chiffre d'affaires en location mais en réalité fonctionnait avec deux types de commercialisation, l'une auprès des tour-opérateurs (TO) ou des hébergeurs avec des prix presque artificiellement maintenus un peu plus haut pour que ces TO et hébergeurs proposent à leurs clients une réduction de 20% qui, déduite de ce prix rehaussé, n'était pas très avantageuse ! Toute cette réduction, nous la reversions à l'hébergeur sous forme de commission. Pour vous donner une idée, avec des groupes comme Crystal, nous reversions jusqu'à 70% de notre chiffre d'affaires. J'avais donc la moitié de mon chiffre d'affaires sur laquelle je faisais environ 60% de réduction et l'autre moitié réalisée auprès de particuliers français qui "royalement" ne pouvait obtenir que 10% de réduction, et encore ! Désormais, je préfère offrir la réduction à tout le monde de manière uniforme avec un prix identique pour tous, en forme de petit clin d'œil puisque la réduction est présentée sous la forme du deuxième équipement gratuit.*

### Meilleure qualité

Avec pour activité principale la location de matériel de sport d'hiver, il est primordial

d'avoir l'équipement le plus neuf possible et de bonne qualité pour faire la différence et surtout que le client revienne. C'est donc toute une stratégie à mettre en place. «*Nos magasins ne font pas 120 mais 80 m², notre coût d'implantation est donc moindre. Pour remettre nos skis à neuf lors de chaque restitution, nous avons investi dans des machines volumineuses qui coûteraient trop cher à conserver dans un magasin en station où chaque mètre carré vaut de l'or. Nous avons donc centralisé nos ateliers sur une station avant de transférer ce qui est devenu une usine sur Bourg-Saint-Maurice à une demi-heure de route des stations, soit 1.800 m² pour refaire les skis pendant la nuit.*

Cette façon de travailler a nécessité de gros investissements pour gérer et transporter de gros flux en un minimum de temps. Les avantages ? «*Nos magasins ne manquent jamais de matériel et peuvent répondre aux demandes de tous les clients.* » La qualité est-elle au rendez-vous ? «*Nous refaisons le ski après chaque location sur des machines-outils autrichiennes ou suisses très coûteuses, 250.000 euros environ*

*chacune. Elles nous permettent de refaire les semelles en conservant la structure de glisse. Nous ne nous contentons pas de poncer et de mettre du fard qui s'en va au bout de deux utilisations, étant de ce fait toutes les propriétés de glisse en créant un effet ventouse. Nos machines permettent d'avoir une qualité de finition exceptionnelle. Le client ressent cette qualité et revient d'année en année.* Lionel Fabre a également fait un gros effort en matière de transparence des prix. Chez Ski Republic, «*seulement deux catégories de prix, avec un prix unique selon la station. Le même matériel n'est donc plus cher à Courchevel par rapport à Val d'Isère. Notre offre est tout compris avec assurance et casque. Nous dépensons entre 12 et 15% de notre chiffre d'affaires location à l'entretien des skis, contre 5% en général.* » D'ailleurs, même le renouvellement du parc fait partie intégrante de la stratégie de Lionel Fabre. «*Le client veut du matériel neuf. C'est pourquoi, nous nous situons sur des périodes de renouvellement de deux ans, contre trois ou quatre pour nos concurrents. En fin de deuxième année, nous revendons les skis sur les stations de l'Est, où le marché des sports d'hiver se développe, ou sur des sites de matériels d'occasion via Internet. Ils sont encore de bonne qualité. En les revendant au bon moment de leur cycle de vie, nous pouvons nous permettre de le faire à bon prix et ainsi racheter du matériel neuf.*

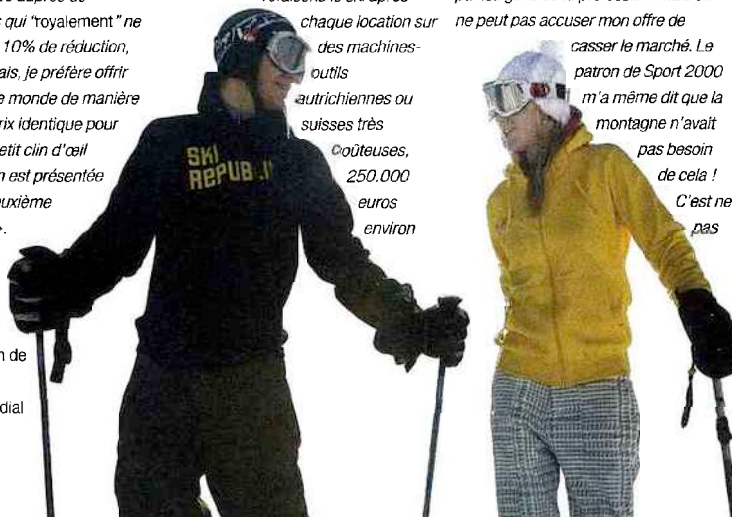
### Prise de risques

Devant sa réussite, les critiques vont bon train. «*J'ai été beaucoup critiqué par les gens de la profession. Mais on ne peut pas accuser mon offre de casser le marché. Le patron de Sport 2000 m'a même dit que la montagne n'avait pas besoin de cela ! C'est ne pas*

*se rendre compte de ce qui se passe aujourd'hui dans le monde ! Les gens ont besoin de dépenser moins. Ces offres créent de nouveaux marchés. Le low-cost fait partie de notre économie et cela va dans le bon sens.* » Pourtant, la pilule passe parfois difficilement. «*La montagne est un marché très fermé, un peu "crétin des Alpes". À force de vivre dans un environnement où l'horizon est bouché par les montagnes, l'ouverture d'esprit n'est pas toujours au rendez-vous. (rires) À l'ouverture de notre magasin aux Deux-Alpes, la vitrine a été brisée par une boule de pétanque. Deux jours plus tard, le skiman s'est fait agresser dans le magasin. Cela vous donne une idée des réactions provoquées.*

Avec un effectif multiplié par 10 et une cinquantaine de magasins, Lionel Fabre ne ressent pas les impacts négatifs de la crise financière. «*Nous démarrons notre seconde saison avec une tendance de réservation sur Internet 5 fois supérieure à l'année dernière. Les niveaux de réservation en montagne restent bons cette année encore. La crise ne peut avoir que des effets positifs sur les offres low-cost de qualité. Même dans les milieux plus avantagés, les gens regardent et apprécient de pouvoir économiser de l'argent. Notre offre arrive au bon moment.*

Lionel Fabre envisage donc l'avenir sereinement. «*Nous sommes encore une petite entreprise avec une trésorerie qui a été en surchauffe pendant cinq mois parce que nous n'avons pas obtenu les financements attendus dans les délais : seulement 80% et six mois plus tard. L'année dernière, j'ai investi plus que mon chiffre d'affaires. Nous souhaitons donc rentabiliser avant de nous projeter plus loin. Je ne veux pas m'exposer davantage. Nous allons faire les choses à notre rythme, en fonction de notre santé financière. L'objectif est de continuer à nous développer sur la Tarentaise. La France est l'un des plus gros marchés en termes de journées skieurs. La moitié de ce marché se trouve concentrée sur cette région. Sans employer le terme de franchise, nous cherchons à trouver des partenaires, de bons professionnels, pour former un réseau Ski Republic.* » Optimiste, Lionel Fabre, plébiscité par ses clients, vise également les Alpes, la Suisse et l'Autriche.



## L'agence immobilière qui ne prend que 1%



**Christophe du Pontavice**

Krach ou pas krach, Efficity.com réduit ses commissions à 1% et révolutionne le marché de l'immobilier, comme en témoigne son PDG Christophe du Pontavice. «Efficity est la première agence immobilière low-cost. L'idée de départ était

de mettre à la disposition des vendeurs de biens immobiliers un vrai outil d'estimation immobilière en ligne et un système de mise en vente rapide, efficace et bon marché». Pour lui, la recette du succès est simple. «Il n'y a pas de

secret. Nos tarifs très légers sont la conséquence de notre capacité à investir différemment et de manière plus efficace. Nous nous appuyons sur une présence forte sur Internet là où les acteurs traditionnels développent des réseaux de boutiques. Nous industrialisons les process avec de la technologie là où ils sont organisés comme des petits commerces de quartier. Par ailleurs, dans certaines de nos offres, les propriétaires réalisent eux-mêmes leurs visites, ce qui permet de baisser encore nos tarifs».

Chez Efficity, le low-cost n'est encore et

surtout pas synonyme de «low-quality» et c'est tout son paradoxe d'ailleurs : produire moins cher tout en satisfaisant mieux les attentes des clients. «Nous développons des services innovants en permanence : les estimations immobilières gratuites en ligne qui permettent en quelques minutes de calculer la valeur de son bien immobilier, les visites virtuelles pour ne se déplacer que sur des appartements ou maisons que l'on a déjà visités... en ligne» Et cela marche ! «Nous sommes actuellement une vingtaine de

personnes et nous avons réalisé une centaine de ventes sur 2008. Nous venons de réaliser une augmentation de capital qui nous permet de développer notre service sur l'ensemble du territoire français». Efficity continue de mettre en place des offres originales. La dernière en date s'appelle «Coup de Pouce Prêt relais». «Nous abaïssons nos commissions au-dessous de 1% pour aider les ménages ayant contracté un prêt relais en 2007-2008». Proposer des alternatives aux situations de crise fait



ici recette. «La crise a un effet positif sur Efficity. En ramenant de 6 à 1% la commission d'agence, nous donnons une marge supplémentaire de négociation sur le prix. Cela permet aux propriétaires de préserver leur prix "net vendeur" et à l'acquéreur d'obtenir un prix plus avantageux. Dans un contexte de baisse de prix, c'est une solution particulièrement efficace pour concilier les intérêts du vendeur et de l'acheteur». Affaire à suivre...

gagnant ! On comprend mieux toute la nécessité pour la France de rattraper son retard en matière de connexions, comme l'explique Charles Beigbeder. «Même si aujourd'hui une majorité de la population est équipée,

il y a encore toute une partie qui ne l'est pas et toute une partie qui n'a pas accès au haut débit, notamment dans les zones rurales. Le problème de fracture numérique existe encore. Il faut tout faire pour réduire cette fracture,

investir dans des infrastructures qui permettent de développer le haut débit, les connexions Internet partout en France mais aussi dans la formation des personnes».

Virginie Legourd

## NEONESS, première salle de sport grand public



sport, sans se ruiner, comme l'indique notre slogan : «Dépensez-vous sans dépenser». NEONESS propose uniquement les prestations utilisées par une majorité d'adhérents dans les salles de fitness». En revanche, les prestations

annexes au sport telles que sauna, hammam, piscine... utilisées uniquement par une minorité d'adhérents ne sont pas proposées... «ou le sont en option avec par exemple un coaching personnalisé ou des douches payantes». Ici, le haut de gamme rime avec pas cher. «NEONESS est comparable à toutes les grandes enseignes de fitness. Nous sommes

équipés en machines de cardio-training et musculation avec PRECOR, leader mondial du cardio-training. Nos professeurs sont tous diplômés d'État et animent notamment des cours "Les Mills" (licences de cours chorégraphiés, proposés dans toutes les enseignes de renom)». Contrairement à de nombreuses salles et clubs de sport, NEONESS semble ne pas être touché par la crise. «Les abonnements annuels variant de 550 à 800 €/an sont prohibitifs pour une grande majorité de clients. Avec des tarifs 2 à 3 fois inférieurs, NEONESS apparaît aujourd'hui comme une alternative attractive pour de nombreux adhérents ou non adhérents dans les salles de sport». Il y a même du développement en perspective sur toute l'Île-de-France en 2009.