



HAL
open science

Compte rendu d'ouvrage - Le low cost

Yassine Lefouili

► **To cite this version:**

Yassine Lefouili. Compte rendu d'ouvrage - Le low cost. Revue d'Etudes en Agriculture et Environnement - Review of agricultural and environmental studies, 2011, 92, pp.331-335. <hal-01201230>

HAL Id: hal-01201230

<https://hal.science/hal-01201230v1>

Submitted on 17 Sep 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

COMPTES RENDUS DE LECTURE

EMMANUEL COMBE, *Le low cost*

Paris, La découverte, collection Repères n° 571, 2011, 126 p.

Le livre d'Emmanuel Combe vient éclairer le débat sur les vertus ou les méfaits supposés du *low cost* en identifiant les caractéristiques de ce modèle de production et en proposant une analyse économique de ses effets, fondée sur des faits chiffrés et des travaux de recherche récents. Le *low cost* suscite en effet un certain nombre d'interrogations et fait régulièrement l'objet de critiques, malgré les nouvelles possibilités de consommation qu'il offre.

Le premier chapitre de l'ouvrage analyse le fonctionnement et la cohérence interne du modèle *low cost* dans le transport aérien. L'auteur y décrit d'abord les principes de base de ce modèle économique et les caractéristiques qui le distinguent de celui des compagnies traditionnelles. Parmi celles-ci, on trouve l'implantation sur des aéroports non congestionnés, une organisation sur le principe du réseau point à point, une optimisation du processus de production et une simplification du service de base accompagnée d'une optionalisation des services additionnels. Pour rentabiliser leurs vols, les compagnies *low cost* mobilisent principalement deux leviers : premièrement, des coûts d'exploitation considérablement plus faibles que ceux des compagnies traditionnelles et, ensuite, un taux de remplissage plus élevé permettant de compenser la faible marge réalisée sur chaque billet. Lorsque l'on s'intéresse à la situation financière des compagnies *low cost*, il s'avère que les leaders, comme Ryanair et Easyjet, réalisent souvent des performances supérieures à celles des compagnies traditionnelles, mais que de très nombreuses compagnies peinent à dégager des bénéfices. Enfin, l'auteur souligne dans ce chapitre que le *low cost* peut prendre plusieurs déclinaisons dans le transport aérien. En particulier, certaines compagnies, comme Easyjet, adoptent le modèle *middle cost* en privilégiant, par exemple, les aéroports principaux et en offrant des services qui sont généralement destinés à une clientèle d'affaires.

Le deuxième chapitre porte sur la baisse de prix entraînée par l'entrée des compagnies *low cost* sur le marché du transport aérien. Après avoir souligné les difficultés méthodologiques inhérentes à la comparaison des prix des billets *low cost* et ceux des compagnies traditionnelles, l'auteur montre que le différentiel de prix peut varier considérablement selon l'étalon de référence choisi. Il serait toutefois d'au moins 30 % en moyenne, à l'avantage des opérateurs *low cost*, pour des billets ayant les mêmes conditions et ce quelle que soit la méthode de comparaison adoptée. Cette différence de prix engendre un gain de surplus pour les clients des compagnies *low cost* à travers un effet de substitution pour certains et un effet d'induction pour d'autres. L'auteur insiste néanmoins sur le fait que ces compagnies utilisent les mêmes techniques de *revenue management* que les opérateurs traditionnels et proposent donc des billets relativement chers en période de demande élevée ou en cas de réservation tardive.

Le troisième chapitre complète l'étude de l'effet direct des compagnies *low cost* sur les prix, en proposant une analyse de la pression concurrentielle exercée par ces compagnies sur leurs rivales traditionnelles. Les stratégies les plus fréquemment adoptées par ces dernières, lorsqu'elles font face à l'entrée d'une compagnie *low cost* sur une de leurs lignes, sont le mimétisme (tarifaire ou par les coûts) et la différenciation, cette dernière pouvant porter sur plusieurs dimensions (fréquence des vols, programmes de fidélité,...). Est ensuite soulevé le

problème de l'accès des nouveaux entrants sur le marché du transport aérien aux infrastructures essentielles. Le manque de créneaux dans les aéroports principaux et les modalités de leur attribution freinent en effet le développement des compagnies *low cost*. Deux leviers d'action sont proposés pour faire face à la pénurie de créneaux. Une première solution consisterait à modifier les règles du marché primaire, de façon à ce que les compagnies historiques soient moins avantagées qu'elles ne le sont actuellement par rapport à leurs équivalentes *low cost*. Une autre solution serait de développer un marché secondaire où les créneaux pourraient s'échanger, ce qui permettrait, d'une part, d'améliorer l'efficacité allocative des créneaux et, d'autre part, de favoriser le développement de nouveaux entrants efficaces.

Le quatrième chapitre explore la diffusion du modèle *low cost* dans un certain nombre de secteurs de l'économie. Afin de montrer que les caractéristiques du *low cost* diffèrent d'un secteur à l'autre, l'auteur compare le *hard discount* alimentaire et le *low cost* aérien et constate que si le minimalisme est bien un principe de base commun aux deux modèles, les différences sont nombreuses lorsque l'on considère les leviers de baisse de coûts sur lesquels prennent appui les acteurs *low cost* dans chacun des deux secteurs. Comme dans le transport aérien, les acteurs traditionnels de la grande distribution ont pris conscience de la menace que représente le *hard discount* et ont mis en œuvre un certain nombre de stratégies pour entraver sa progression. On retrouve des stratégies similaires à celles déployées par les compagnies aériennes historiques comme le mimétisme tarifaire et la différenciation verticale, et d'autres plus spécifiques au secteur de la distribution comme le mimétisme par la taille et la localisation. Par ailleurs, le *low cost* s'est également développé, notamment grâce à l'internet, dans certains services comme l'hôtellerie, la banque ou la téléphonie mobile, mais n'y occupe actuellement qu'une fraction faible du marché. Enfin, le *low cost* commence à pénétrer certaines industries de biens de consommation comme l'automobile et l'immobilier.

Dans le cinquième chapitre, l'auteur s'intéresse aux motivations des consommateurs de produits *low cost*. L'essor de la consommation *low cost* reflète-t-il essentiellement une contrainte de revenus ou est-il également le résultat d'un changement dans le comportement des consommateurs ? Si plusieurs études montrent qu'il existe une relation inverse entre revenus et consommation *low cost*, il n'en reste pas moins que la consommation de *hard discount*, par exemple, ne se limite pas aux seuls ménages à faibles revenus et qu'elle progresse plus vite au sein des classes moyenne et supérieure. La demande *low cost* révèle en fait des ruptures structurelles dans les comportements des consommateurs qui, comme le montrent certaines études marketing, ont de plus en plus tendance à abandonner les produits de gamme moyenne au profit d'un panier polarisé où l'on retrouve principalement des produits bas de gamme et des biens de luxe. Pour mieux comprendre les déterminants de la demande pour les produits et services *low cost*, il est utile d'en distinguer les trois constituants : la demande de substitution, qui consiste à remplacer la consommation d'un bien traditionnel par celle d'un produit *low cost* analogue ; la demande d'induction, qui désigne le fait de consommer un bien qu'on ne consommait pas auparavant à cause d'un prix jugé trop élevé et, enfin, la demande de complémentarité, qui consiste à acheter le produit *low cost* en complément du produit traditionnel.

Enfin, le sixième chapitre s'intéresse à deux controverses sur le *low cost*. La première concerne la qualité des produits et la seconde porte sur l'effet de ce modèle économique sur l'emploi. Pour ce qui est de la mauvaise qualité supposée des produits *low cost*, l'auteur note qu'elle

contredit plusieurs éléments factuels. Il rappelle, par exemple, que nombre de produits *low cost* sont proposés par des opérateurs qui vendent également des produits de marque et qu'une mauvaise qualité de leurs produits *low cost* pourrait affecter négativement l'image de leur offre globale à travers un effet de réputation. De plus, certaines études montrent que les consommateurs estiment qu'il n'y a pas de différence de qualité entre les produits *low cost* et leurs équivalents de marque. Le résultat de ces études est confirmé par des tests, menés par des associations de consommateurs et des agences d'évaluation publiques, qui ne permettent pas de conclure à une « qualité intrinsèque » des produits *low cost* plus faible que celle des produits de marque. Une explication de la différence qui existe entre la qualité effective et la qualité perçue pourrait résider dans le caractère ambigu et multiforme de la notion de qualité. Certains attributs sont jugés essentiels par les consommateurs alors que d'autres sont considérés comme secondaires. C'est sur cette dernière catégorie de caractéristiques que s'opère en général l'arbitrage entre prix et qualité. A ce propos, le succès des produits *low cost* peut se comprendre comme le refus par certains consommateurs de se voir imposer, au-delà d'un niveau de qualité non négociable, une surqualité perçue comme inutile ou, en tout cas, ne justifiant pas l'augmentation de prix qu'elle entraîne. Par ailleurs, le caractère multidimensionnel de la qualité impose de préciser le critère de qualité retenu avant toute comparaison des produits *low cost* et de leurs équivalents de marque. Concernant la controverse sur les effets du *low cost* sur l'emploi, l'auteur note qu'il n'existe à ce jour aucune étude scientifique exhaustive comparant la « qualité » de l'emploi dans les entreprises *low cost* à celle de l'emploi dans les entreprises non *low cost*. Il existe cependant des témoignages et des articles de presse qui avancent que les rémunérations relatives sont plus faibles dans les compagnies aériennes *low cost* que dans les compagnies traditionnelles. Pour ce qui est de l'effet du *low cost* sur le niveau de l'emploi dans un secteur, l'idée selon laquelle une augmentation de la productivité, comme celle entraînée par l'arrivée des compagnies *low cost* dans le paysage aérien, aurait toujours un impact négatif sur le volume de l'emploi ne survit pas à l'analyse économique. En effet, une augmentation de la productivité peut stimuler l'emploi à travers un « effet demande », notamment dans les secteurs caractérisés par une forte élasticité de la demande aux prix. On peut alors assister à un processus de « destruction créatrice », où le nombre d'emplois détruits dans les entreprises dont la productivité est relativement faible est plus que compensé par le nombre d'emplois créés dans les entreprises dont la productivité est élevée. Sur le plan empirique, un tel phénomène a été observé dans les secteurs de la distribution et du transport aérien suite à l'entrée d'entreprises *low cost*. Enfin, la baisse des prix, due à l'arrivée sur un secteur d'opérateurs *low cost*, peut stimuler l'emploi en augmentant la demande des consommateurs pour d'autres produits. Ainsi, des créations d'emplois indirects sont systématiquement observées lorsqu'une région est desservie par une nouvelle ligne aérienne *low cost*.

L'auteur conclut l'ouvrage par une discussion des deux attitudes qu'une société peut avoir vis-à-vis du développement du *low cost*. Une première posture consiste à adopter une réglementation défavorable au *low cost* pour en freiner la diffusion et se prémunir ainsi de ses effets négatifs sur les entreprises en place et leurs salariés. Cette attitude ignore le fait que le *low cost* entraîne la création d'emplois directs et indirects qui doivent être mis en regard des emplois détruits. Elle pénalise également de potentiels opérateurs *low cost* domestiques dans le monde ouvert sur l'extérieur où nous vivons actuellement. La seconde posture consiste à ne pas entraver la diffusion du *low cost* tout en s'assurant qu'elle se fasse dans le strict respect du droit des consommateurs et du droit du travail. Dans un tel contexte, ce sont les consom-

mateurs, et eux seuls, qui décideront de la place que le *low cost* pourra occuper dans chaque secteur.

La qualité de l'ouvrage d'Emmanuel Combe tient d'abord à la grande pédagogie dont il fait preuve pour expliquer la nature et les caractéristiques du *low cost*, ainsi que les effets observés et attendus de la diffusion de ce modèle de production dans un certain nombre de secteurs. L'auteur réussit à tordre le cou à de nombreuses idées reçues sur le *low cost* en y opposant des statistiques pertinentes et de solides arguments économiques. L'ouvrage permet ainsi aux lecteurs de mieux appréhender les débats sur ce modèle économique, débats qui risquent de se multiplier avec sa diffusion dans l'économie, comme nous le rappelle la très récente polémique autour des taxis *low cost* dans le Vaucluse.

L'auteur insiste sur le rôle de vecteur de concurrence joué par le *low cost*. Il paraît donc important que les opérateurs *low cost* ne se heurtent pas à des barrières à l'entrée, qu'elles soient de nature réglementaire ou stratégique. Les différentes formes que pourrait prendre une intervention des autorités publiques pour lever ces barrières mériteraient probablement d'être plus développées qu'elles ne le sont dans le livre d'Emmanuel Combe. Il est à ce propos surprenant que les aspects de politique de la concurrence que soulève le *low cost* reçoivent aussi peu d'attention de la part de l'auteur, alors qu'il est un éminent spécialiste de la question.

Nous nous proposons dans la suite d'apporter des éléments d'analyse supplémentaires sur les effets économiques du *low cost*. Considérons d'abord l'effet de l'entrée d'opérateurs *low cost* sur la stratégie de prix des firmes en place et examinons cette question dans un cadre complémentaire de celui considéré par l'auteur. Sur le plan théorique, l'entrée d'une entreprise sur un marché, comme celui du transport aérien, consistant en un segment fidèle (*brand-loyal segment*) et un segment très sensible au prix, peut avoir deux types d'effets sur les prix fixés par une firme déjà présente sur le marché. D'une part, celle-ci peut être amenée à baisser ses prix car sa courbe de demande individuelle devient plus élastique en raison de l'existence d'un substitut. Il s'agit là d'un « effet concurrence » qu'on retrouve, par exemple, dans les articles de Perloff et Salop (1985) et Klemperer (1987). D'autre part, si l'entrant cible les consommateurs les plus sensibles aux prix, comme c'est typiquement le cas des opérateurs *low cost*, alors la firme en place peut avoir intérêt à augmenter son prix de vente. C'est « l'effet de déplacement » (*displacement effect*), mis en évidence par Rosenthal (1980) et revisité par Hollander (1987). L'existence de ces deux effets antagonistes en présence des deux segments de consommateurs décrits plus haut ne permet pas *a priori* de connaître l'impact de l'entrée d'une entreprise sur le niveau de prix d'une firme en place. En particulier, il n'est pas exclu qu'une firme en place augmente ses prix suite à l'entrée d'un opérateur *low cost*. Ceci peut en outre être renforcé par la stratégie de différenciation vers le haut discutée dans l'ouvrage. Il semblerait toutefois que ce soit l'effet concurrence qui l'emporte dans le secteur emblématique du transport aérien, comme le montre, entre autres, l'étude empirique de Goolsbee et Syverson (2008).

Par ailleurs, les deux attitudes possibles d'une société vis-à-vis du *low cost*, présentées par l'auteur dans sa conclusion, peuvent être interprétées comme un cas particulier du débat récurrent entre ceux qui prônent l'adoption d'une politique industrielle volontariste, consistant à soutenir les champions nationaux, et ceux qui défendent la promotion de la concurrence. Certains adeptes de la première stratégie avancent que le *low cost* pourrait être nuisible à l'innovation parce que les entreprises en place doivent réduire leurs coûts, pour faire face à

des concurrents *low cost*, et peuvent décider d'abandonner ou de réduire leurs activités de recherche et développement. On peut opposer deux arguments à cet effet négatif supposé du *low cost* sur l'efficacité dynamique. D'abord, les travaux de recherche les plus récents sur l'effet de la concurrence sur l'innovation (e.g., Aghion *et al.*, 2005 ; d'Aspremont *et al.*, 2010) concluent à une relation « en U inversé » entre concurrence et innovation : lorsque l'on augmente l'intensité de la concurrence à partir d'une situation initiale où elle est faible, l'innovation a tendance à augmenter. Ce n'est qu'à partir d'un certain seuil d'intensité de la concurrence qu'une augmentation de celle-ci entraîne une diminution de l'innovation. Ensuite, le *low cost* peut lui-même être appréhendé comme une innovation organisationnelle et de produit, comme l'auteur le précise lorsqu'il l'interprète comme un choc de productivité. A ce titre, les produits et modèles de production *low cost* peuvent avoir des effets de débordement (*spillovers*) sur les autres acteurs du secteur. Il est à noter, par exemple, que certaines compagnies aériennes traditionnelles ont adopté des pratiques pour la réservation des billets ou l'embarquement des passagers qui ont été initiées par des opérateurs *low cost*. Par ailleurs, le développement du *lean management* dans des entreprises ayant des concurrents *low cost* peut certes être vu comme une réaction stratégique à l'entrée de ces derniers, mais peut également être interprété comme un effet de débordement de l'innovation organisationnelle que représente le concept *low cost*.

En définitive, le livre d'Emmanuel Combe est un ouvrage introductif remarquablement clair qui se révèlera très utile à tous ceux qui souhaiteraient comprendre ce qui fait la particularité du modèle *low cost* et mieux appréhender les enjeux économiques et sociétaux qu'il soulève.

Yassine LEFOUILI
Toulouse School of Economics
yassine.lefouili@tse-fr.eu

Bibliographie

- Aghion P., Bloom N., Blundell R., Griffith R. and Howitt P. (2005) Competition and innovation: An inverted U relationship, *The Quarterly Journal of Economics* 120, 701-728.
- D'Aspremont C., Dos Santos Ferreira R. and Gérard-Varet L-A. (2010) Strategic R&D investment, competitive toughness and growth, *International Journal of Economic Theory* 6 (3), 273-295.
- Goolsbee A., Syverson C. (2008) How do incumbents respond to the threat of entry? Evidence from the major airlines, *The Quarterly Journal of Economics* 123 (4), 1611-1633.
- Hollander A. (1987) On price-increasing entry, *Economica* 54 (215), 317-324.
- Klemperer P. (1987) Markets with consumer switching costs, *The Quarterly Journal of Economics* 102 (2), 375-394.
- Perloff J., Salop S. (1985) Equilibrium with product differentiation, *The Review of Economic Studies* 52 (1), 107-120.
- Rosenthal R. (1980) A model in which an increase in the number of sellers leads to a higher price, *Econometrica* 48 (6), 1575-1579.