

9<sup>ème</sup> Congrès International des Tendances du Marketing  
Venice, 21-23 Janvier 2010

**François Blanc**

Enseignant

IAE Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

21, Rue Broca 75240 Paris Cedex 05

[francois.blanc@univ-paris1.fr](mailto:francois.blanc@univ-paris1.fr)

**Françoise Croze-Scardulla**

Enseignant-Chercheur

Ecole des dirigeants et créateurs d'entreprises

70, galerie des Damiers La Défense 1 92415 Courbevoie Cedex

[francoise.croze-scardulla@edcparis.edu](mailto:francoise.croze-scardulla@edcparis.edu)

## **Une réflexion sur le « Low-Cost » :**

### **Fin du marketing traditionnel ou retour aux fondements de la discipline ?**

#### **Résumé :**

Le "Low-Cost" est un modèle économique en plein développement. Il permet, grâce à la rationalisation des processus de production et de distribution, de proposer au marché une offre à prix moins élevé que les offres concurrentes. Mais, est-ce aussi simple ou même simpliste que cela ?

L'objet de ce papier est d'analyser la démarche stratégique «Low-Cost». Après un constat sur le développement de ce modèle, nous présentons quelques éléments d'un cas fondateur dans le secteur aérien. Nous nous orientons ensuite vers la formulation d'un modèle stratégique spécifique, mettant l'accent sur un nouvel assemblage de compétences et une nouvelle forme de création de valeur, autorisant peut-être un retour au paradigme essentiel du marketing : la satisfaction des besoins

**Mots clés :** Low-Cost, stratégie, marque, satisfaction des besoins

#### **Abstract :**

The "Low-Cost" is an economic model being developed. It allows, through the rationalization of production and distribution processes, to put on the market offers at a lower price than competitors. But is it really that simple?

The purpose of this paper is to analyse the strategic approach for Low-Cost. After an observation that this model is growing, we present some elements of one of the first and most significant case "Low-Cost" based. Then, we formulate a specific strategic model, focusing on a new mix of skills and a new form of value creation, showing a possible return to the essential marketing paradigm: the needs satisfaction.

**Key words:** Low-Cost. Strategy, brand, needs satisfaction

## **Introduction**

Actuellement, le pouvoir d'achat est au centre des préoccupations des ménages et occupe une place importante dans tous les débats. A cette crise du pouvoir d'achat s'ajoutent, la crise financière et la crise environnementale.

Des réflexions, des mesures sont mises en œuvre pour définir les vrais leviers qui pourraient avoir une incidence positive sur ce sujet. De toutes ces réflexions c'est, le levier prix qui émerge et par conséquent le modèle économique du "Low-Cost" qui apparaît comme un modèle susceptible de restaurer le pouvoir d'achat des consommateurs. (Beigbeder 2009)

La pratique du "Low-Cost" voit de fait son domaine d'application s'élargir de jour en jour. Aucun secteur, aucun produit, aucun service ne semble être épargné. Des hard-discounters de la grande distribution aux bureaux d'études industriels, tous essaient un positionnement fondé, a priori, essentiellement sur des coûts faibles répercutés sur les prix. En conséquence, l'apparition de cette nouvelle pratique risque de modifier une approche marketing traditionnelle en simplifiant le marketing-mix et en le réduisant à la pratique d'une seule variable. De plus le cadre stratégique dominant est naturellement centré sur la domination par les coûts. La chaîne de valeur des acteurs du "Low-Cost" se concentrerait alors sur une offre performante, des investissements en marketing et en communication particulièrement réduits, des flux logistiques optimisés et un accent mis sur des canaux de vente à distance.

Au contraire, une autre vision de la question pourrait également affirmer qu'il s'agit en fait d'une forme de différenciation, utilisant précisément le prix, sans souci immédiat de volume, mais alors la rentabilité semble plus aléatoire !

Dans un tel contexte, n'allons-nous pas assister à la fin d'un marketing traditionnel allant de pair avec une réduction des responsabilités des marketeurs ?

Un fait s'impose. Dans les références bibliographiques classiques traitant de Marketing ou de Stratégie, le terme "Low-Cost" n'apparaît pas. On parle de stratégie d'épuration (proposition d'une offre à prix réduit dont la valeur perçue par le client est inférieure à celle des concurrents) (Johnson G / Scholes K / Whittington R / Fréry F 2005) ou de politique de prix bas, de marque de premier prix ou encore de marque budget.

En réalité, le "Low-Cost" peut se définir comme un modèle économique qui permet, grâce à la rationalisation des processus de production et de distribution aboutissant à la diminution des coûts de revient, de proposer au marché une offre à prix moins élevé que les offres concurrentes. A la différence des soldes, des prix d'appel ou des promotions, c'est une stratégie de prix à long terme.

Mais, est-ce aussi simple ou même simpliste que cela ? N'assistons-nous pas à la naissance d'une démarche stratégique élaborée, relativement plus complexe qu'il ne semble à première vue ?

Dans un premier temps, pour tenter de clarifier la question, nous proposons, après un constat sur l'émergence de ce modèle (incluant un recensement des propositions et un essai de typologie) d'analyser un cas fondateur dans le secteur aérien. En second lieu, nous nous orienterons vers la formulation d'un modèle stratégique spécifique, mettant l'accent sur un nouvel assemblage de compétences et une nouvelle forme de création de valeur, autorisant peut-être un retour au paradigme essentiel du marketing : la satisfaction des besoins.

## **1. Un constat : l'émergence du "Low-Cost"**

### 1.1. Le foisonnement des offres

Le "Low-Cost" se généralise progressivement dans l'ensemble des secteurs d'activité.

La distribution avec l'apparition des hard-discounters, est l'un des premiers secteurs où le "Low-Cost" s'est développé. Selon l'étude Cetelem<sup>1</sup> portant sur le "Low-Cost" à la française, 72% des français ne sont pas réfractaires à cette forme de vente, car ils cherchent à mieux arbitrer entre prix et qualité. Cependant, les marchés du meuble, du blanc, du bricolage ou de l'automobile ne sont pas aussi perméables au hard discount et le circuit traditionnel conserve encore son leadership car il apporte une certaine réassurance aux consommateurs. D'après l'étude Cetelem, 81% des consommateurs se rendraient chez un concessionnaire automobile pour acheter un véhicule "Low-Cost".

Néanmoins, à travers des pratiques précises, des concepts "Low-Cost" se sont affirmés. IKEA en est un exemple. Jean Louis Baillot, Directeur général IKEA France, explique dans l'interview donnée à l'occasion de l'étude Cetelem citée ci-dessus, que pour être plus compétitifs et se différencier, il faut réussir l'équation « fonctionnalité/qualité/style/bas prix, il faut créer des valeurs repères pour le client ».

Dans les services, on assiste à une prolifération d'offres. Dans le domaine des transports, la SnCF propose une offre "Low-Cost" avec le billet Prem's, tandis que Easyjet et Ryanair proposent des billets d'avion à bas prix.

Dans la location de voitures, la marque Ucar apparaît sur le marché avec une offre "Low-Cost". Un autre exemple intéressant est l'enseigne de coiffure Tchipe qui se positionne comme : Un coiffeur très bon marché mais efficace. Enfin Happy, « les fleurs à petit prix » illustre le développement de ces offres "Low-Cost".

Plusieurs phénomènes ont contribué au développement du "Low-Cost", à savoir : l'essor d'Internet, l'ouverture des pays à bas coûts salariaux et les nouveaux comportements de consommation.

---

<sup>1</sup> Pascal Roussarie : CETELEM, *Le Low-Cost à la française* (2005)

D'un point de vue économique, et selon l'étude Cetelem, il existe trois types de demande de "Low-Cost".

Le premier type est la *demande de substitution* qui permet au consommateur de reporter son choix d'un bien ou d'un service traditionnel vers un produit "Low-Cost".

En deuxième lieu, on parle de *demande d'induction*. Elle crée un nouveau marché. Dans ce cas elle touche les clients pour lesquels les prix étaient prohibitifs et donc ceux qui ne consommaient pas ce type de produits.

Enfin, le troisième type peut se définir comme la *demande de complémentarité*. Elle vient compléter l'achat traditionnel. C'est l'exemple de la voiture "Low-Cost" utilisée comme second véhicule.

Le développement du modèle "Low-Cost" passe aussi par le développement d'une stratégie de marque que nous nous proposons d'étudier dans le prochain paragraphe.

## 1.2. Les stratégies de marque « Low-Cost »

L'étude identifie deux modèles : le modèle des marques cautionnées et le modèle des marques autonomes.

### 1.2.1. Les marques cautionnées

C'est la création d'une marque "Low-Cost" par une marque mère traditionnelle. C'est l'exemple de la marque Dacia (Logan) cautionnée par la marque Renault.

Cette marque possède une identité propre et un nom adapté à l'univers du "Low-Cost" tout en bénéficiant du capital de la marque mère. Celle-ci sert de caution et de garantie pour instaurer un rapport de confiance avec le consommateur qui connaît l'entreprise mère. Dans quelques cas, la marque dépend du groupe mais il n'y a pas de communication sur cette appartenance. Les marques sont indépendantes en termes de communication, c'est le cas par exemple des marques du groupe Michelin en l'occurrence Kleber, BF Goodrich et Kormoran.

Dans tous les cas, on est dans un schéma de stratégie multimarques. Cette approche pour laquelle il existe peu de recherches, consiste à créer de nouvelles marques pour tirer profit

des segments de marché qui présentent des différences marginales. De façon simplifiée, on pourrait l'apparenter à une extension verticale multimarques. On travaille sur les mêmes catégories de produits mais sur des segments de consommateurs différents.

Cette approche nécessite une connaissance approfondie du marché et de ses composants. Les décisions de démultiplier le portefeuille de marques pour coller au marché comportent des risques importants. Au-delà des risques d'investissement d'achat ou de développement de marques réside le risque de cannibalisation entre les marques du même groupe. Un second modèle est celui des marques autonomes.

### 1.2.2. Les marques « autonomes »

Ce sont de nouvelles marques sans aucune référence visible à une marque conventionnelles (ex EasyJet). Elles se positionnent sur un segment précis de consommateurs à la recherche du bon rapport qualité-prix.

Dans le cas de ces marques on assiste aujourd'hui à un recentrage des entreprises sur leurs signatures stratégiques. Il y a une recherche d'optimisation du portefeuille de marques et en même temps, la volonté de développer de nouveaux produits.

De plus, l'approche de l'extension de marque permet aux entreprises de « transposer les valeurs fondamentales de la marque sur une nouvelle catégorie de produits dont la nature (caractéristiques physiques) et la fonction (valeur d'usage) diffèrent de celles des produits commercialisés sous le même nom » (Michel 2000). C'est le cas du Groupe EasyJet, avec les marques EasyInternetCafe, EasyCar.com, Easyjet travel Money et EasyValue.

Les objectifs poursuivis par l'extension de marque sont nombreux. Ils peuvent correspondre à la volonté de développer la visibilité de la marque, de rajeunir la marque, de renforcer et d'enrichir le capital de la marque ou tout simplement de faire face à la concurrence.

Une extension de marque doit être réfléchie car elle peut être un levier pour renforcer la relation avec le consommateur mais elle peut aussi se révéler dangereuse. Un principe de base doit être respecté : le nouveau territoire de marque doit correspondre à la perception de la marque par les consommateurs.

Selon Aaker(1990), l'extension de marque peut avoir des conséquences négatives sur la marque. Elle peut créer de nouvelles associations qui sont susceptibles d'être transférées sur la marque et de ce fait perturber son image. On assiste là à une dilution de l'image de marque.

D'autres recherches ont démontré que lorsque l'extension de marque se fait sur un marché proche de la marque mère, avec un positionnement prix inférieur, il y a des risques de cannibalisation entre produits.

La littérature met en avant que toute extension cohérente avec l'image de marque renforce sans aucun doute l'image de la marque. Pour Kapferer (2007), « l'extension de marque... va même jusqu'à revigorer et donner une nouvelle jeunesse à la marque. »

Pour limiter les effets négatifs de l'extension de marque, le respect des valeurs centrales de la marque est une des conditions à respecter. De plus l'extension doit apporter une réelle valeur ajoutée aux consommateurs.

Dans tous les cas, quelles que soient les stratégies envisagées, la gestion des marques "Low-Cost" apparaît comme un véritable défi managérial.

Dans le cadre de cette réflexion, nous avons choisi de travailler sur le modèle aérien qui dispose déjà, à l'inverse d'autres secteurs, d'une première approche de typologie.

### 1.3. Le modèle des transports aériens

La référence en termes de modèle économique "Low-Cost" est celle des transports aériens. Le concept de compagnie "Low-Cost" a vu le jour aux Etats-Unis en 1970 avec l'expérience de Laker qui durera une dizaine d'années. Elle sera suivie d'une expérience plus durable avec Southwest Airlines. Après 30 ans d'activité, cette dernière compagnie occupe la quatrième place aux Etats-Unis par le nombre de passagers transportés.

Sur le continent européen, le mouvement a été initié en Irlande et en Grande-Bretagne par Ryanair en 1991. L'influence du modèle Southwest apparaît comme une évidence.

En 2004, on dénombrait plus d'une vingtaine de compagnies "Low-Cost" en Europe, les principales étant :

- Ryanair, 58,5 millions de passagers(2008)



- EasyJet, 43,7 millions de passagers (2008)

La libéralisation du « ciel », l'essor d'internet et l'augmentation de la demande de transport aérien pour les loisirs ont favorisé le développement du "Low-Cost".

De plus, le secteur des opérateurs "Low-Cost" en Europe, bouge. Des sociétés apparaissent, d'autres disparaissent et c'est le cas récemment de MYAIR (compagnie aérienne). Les tours opérateurs grâce à leur réseau de clientèle se lancent à leur tour dans les compagnies à bas prix (EX : MyTravel /ex-Airtours).

Une étude approfondie sur les leaders du secteur, permet de définir au moins trois types de modèles "Low-Cost". (Beigbeder 2009)

Le premier modèle se définit comme le modèle du "**Low-Cost pur**" (Exemple de la compagnie aérienne Ryanair) qui s'adresse à une cible de clients à la recherche du prix le plus bas. Pour ce modèle, l'objectif est de maintenir des coûts unitaires bas en contenant les coûts d'exploitation (capacités en sièges densifiées, taux de rotation des avions élevé) et en limitant les coûts de fonctionnement (utilisation d'aéroports secondaires, vente directe par internet).

Le deuxième modèle, le "**Middle-Cost**" (Exemple de la compagnie aérienne EasyJet) s'adresse à une cible de clients loisirs et de clients affaires, qui exigent un bon rapport qualité-prix et une offre de services à la carte. C'est un modèle qui a pour objectif de trouver l'équilibre entre des coûts unitaires bas et une offre de services ciblés (aéroports internationaux, services supplémentaires pour la clientèle affaire).

Enfin, le troisième modèle, le "**Premium Low-Cost**" (Exemple de la compagnie « L'avion », le service « premium » au meilleur prix). Dans ce cas, la marque s'adresse à une clientèle qui veut voyager en classe affaire avec un service minimal. L'objectif est de proposer une offre "Low-Cost" traditionnelle adaptée à une offre "classe affaires". (Liaison longue distance/ sièges classe affaires non transformables en lit).

La compagnie EasyJet, qui est un exemple fondateur du modèle « middle-Cost » a fait l'objet de notre observation. Elle se positionne comme la quatrième flotte européenne avec 6,4% de part de marché, 43 millions de passagers transportés. Fortement implantée sur les marchés-clef : n°1 à Londres-Gatwick, Milan et Genève ; n°2 à Paris, elle dessert 400 lignes

dans 27 pays, à l'aide d'une flotte de 170 avions. Plus de 289 millions d'Européens résident à moins d'une heure de route d'un aéroport desservi par EasyJet.

#### 1.4. Un exemple fondateur

Nous avons pratiqué une étude exploratoire construite sur une observation externe, non participante (Hlady- Rispal 2002, Yin 2009). Les documents utilisés ont été les articles de presse, les dossiers publiés et les sites Internet concernant l'entreprise. A cela s'ajoutent des interviews d'experts dont le responsable des relations presse à l'observatoire du Cetelem et le chef de projet Low-Cost chez Renault.

EasyJet est détenue en majorité par la famille Haji-Ioannou qui contrôle également d'autres sociétés du Groupe EasyJet, comme EasyInternetCafe, EasyCar.com avec le partenaire Europcar, EasyJet travel Money et EasyValue. Il n'existe aucune participation croisée entre EasyJet et les autres sociétés d'EasyGroup, mais simplement certains accords de « marketing croisé ». Le siège de la société se trouve à Luton.

Le concept d'EasyJet est de comprimer les coûts en éliminant les dépenses inutiles. Tous les coûts directs de fabrication, de conception, de marketing de distribution ainsi que les coûts administratifs et financiers sont contrôlés.

La gestion et l'administration de la société s'effectuent entièrement sur informatique, et les systèmes sont accessibles par serveurs protégés, de n'importe quel point du monde, d'où une flexibilité considérable dans le fonctionnement de l'organisation.

Les compagnies "Low-Cost" en général, ciblent une clientèle soucieuse de minimiser ses dépenses de transport. EasyJet préfère cibler une clientèle plus large qui inclut les hommes d'affaires.

Selon une étude de GFK, le consommateur positionne EasyJet en première position sur trois critères importants que sont, le rapport qualité/ prix, le service et l'efficacité.

A l'offre traditionnelle de base, le transport d'un point A à un point B, la compagnie propose une offre de services périphériques payants. Par exemple, l'embarquement rapide, le bagage en soute, l'assurance, le transport d'objets encombrants, un service de snacks à bord, l'accès

aux salons d'aéroports et le paiement par carte de crédit. Tout est possible à condition de prendre à sa charge le coût correspondant.

En terme de positionnement prix, les compagnies "Low-Cost" proposent des tarifs plus bas que les concurrents (entre 30% et 60% moins cher). EasyJet propose des tarifs uniques sans restriction particulière à l'inverse des compagnies traditionnelles. En contrepartie, les billets offrent peu de souplesse et toute demande de modification entraîne un surcoût pour l'acheteur. La différence de prix entre un billet "Low-Cost" et un billet traditionnel reste très variable car elle dépend non seulement des lignes mais aussi et surtout des dates et des heures de réservation. Un yield management simplifié est appliqué afin d'optimiser le taux de remplissage des avions et de maximiser les revenus générés par vol. La stratégie consiste à proposer le tarif le moins cher à l'ouverture des réservations sur un vol puis d'augmenter progressivement au fur et à mesure que l'on se rapproche de la date de départ. Aucun moyen de fidélisation n'est proposé.

Les circuits de distribution traditionnels (agences de voyages) ne sont pas les circuits de référence des compagnies "Low-Cost". Pour réduire les coûts de distribution, EasyJet a été l'une des premières compagnies aériennes à saisir l'opportunité du support Internet, en vendant les sièges à bord de ses vols pour la première fois en ligne, en avril 1998. (95 % de tous les sièges à bord se vendent sur le Net). Pour éliminer les coûts d'émission, de distribution, de traitement et de contrôle de plusieurs millions de billets par an, la référence de réservation est suffisante. De plus, la compagnie qui est basée dans les principaux aéroports d'Europe, gagne en efficacité par ses temps d'escale réduits (30mn) et ses accords progressifs avec les aéroports, sur les taxes d'atterrissage.

Les appareils d'EasyJet valent bien plus que ceux des compagnies aériennes classiques ce qui favorise l'optimisation du capital immobilisé. Le business model recommande un seul type d'avion ce qui permet à la compagnie de faire des économies d'échelle sur l'entretien et la formation du personnel. L'utilisation d'avions très récents engendre en outre, une faible dépréciation.

Tout en considérant qu'il ne s'agit que d'une étude exploratoire, cette observation ne permet-elle pas cependant de constater que le modèle va au-delà d'une action sur les prix et qu'il est possible de formuler une première hypothèse d'émergence d'un nouveau type de stratégie ?

## **2. Vers un modèle stratégique spécifique**

### 2.1. Un nouvel assemblage de compétences

Un fait s'impose : les pratiques illustrées précédemment font apparaître une réelle approche de marketing stratégique au sens d'affichage de la stratégie. Le schéma classique du Marketing stratégique de Trinquetost s'applique (Schéma 1).

C'est le montage d'un nouveau métier qui bâtit la compétitivité. Or ce métier ne repose plus sur un ou des facteurs-clés de succès mais sur un système d'activités (au sens de Porter 1999) à dominante marketing. En fait, la compétitivité se construit autour de l'assemblage de complexité et de compétence.

Le système d'activités est complètement vérifié. Il n'existe plus réellement de facteurs clés de succès, on assiste à l'exercice d'une ingénierie des compétences plutôt qu'à la mise en œuvre d'une compétence particulière. En outre, la chaîne d'assemblage de ces compétences est construite beaucoup plus autour du marketing que de la technologie. D'ailleurs, c'est la qualité de l'assemblage qui prend le pas sur la qualité des compétences elles-mêmes. Ainsi, EasyJet utilise les mêmes appareils que les compagnies traditionnelles, assure les mêmes vols, au départ des mêmes aéroports.

Mais l'efficacité est meilleure, la lisibilité marketing plus grande, et, en outre, le système est difficile à imiter. Les difficultés qu'ont eues les grandes compagnies aériennes à générer des modèles "Low-Cost" le prouvent aisément (on se souvient de l'expérience malheureuse de Continental Lite tentant de concurrencer Southwest Airlines).

Il est clair qu'un assemblage de compétences est beaucoup plus difficile à reproduire et beaucoup plus durable que la mise en œuvre d'un simple facteur-clé de succès, de surcroît souvent partagé avec d'autres compétiteurs. La vulnérabilité de l'entreprise s'en voit amoindrie. En conséquence, et paradoxalement, le prix ne serait plus l'unique explication de la réussite des approches "Low-Cost".

C'est plutôt une combinaison de facteurs qui autorise un avantage concurrentiel stratégique sur lequel repose un avantage marketing.

Nous résumons l'opposition entre les deux approches dans le tableau 1.

Si le travail essentiel du stratège est de comprendre et d'affronter la compétition (Porter 2008), on peut noter que le stratège de l'entreprise "Low-Cost" accepte le marché mais l'aborde peut-être de façon plus complexe qu'il ne paraît à première vue..

On retrouve également dans cette démarche le fait d'ouvrir de nouveaux champs stratégiques tout en travaillant sur des marchés très connus, en rejoignant des visions de type « Océan bleu » (Kim-Mauborgne 2008).

De surcroît, la réussite du modèle induit une vraie création de valeur.

## 2.2. Une création de valeur

Dans la formulation de la stratégie marketing, et dans la recherche d'un avantage concurrentiel certain, la valeur du produit perçu par l'acheteur est devenue un concept central (Filsler 2000).

Il existe des approches conceptuelles et empiriques pour comprendre la signification de la valeur associée aux consommations et aux possessions. (Aurier Philippe, Yves Evrard et Gilles N'Goala 2000)

De façon classique, selon Holbrook (1999), la valeur pour le consommateur ne réside pas seulement dans le produit acheté, dans la marque choisie ou dans l'objet possédé, mais dans l'expérience de consommation qu'il vit à cette occasion.

La typologie de la valeur-consommateur de Holbrook (1994) est structurée autour de trois critères :

- Le caractère intrinsèque ou extrinsèque de la valeur (La consommation peut être une fin en elle-même (intrinsèque) ou un moyen au service des fins (extrinsèque)
- L'orientation des préférences vers soi (fonction de son intérêt personnel) ou vers les autres
- L'attitude active ou réactive du consommateur.

A l'aide de ces trois critères, l'auteur a pu identifier huit domaines de compréhension de la valeur que nous présentons dans le tableau 2.

Il apparaît que l'approche expérientielle peut contribuer de façon essentielle à l'analyse d'une stratégie marketing « low-cost ».

Mais, ne retrouve-t-on pas alors une démarche plus traditionnelle ?

### 2.3. Un retour à la satisfaction des besoins

L'analyse de notre cas révèle, somme toute non pas un abandon d'une démarche marketing au profit d'un modèle simplifié et simplificateur, mais au contraire une réhabilitation d'un marketing fondamental, parfois singulièrement oublié par les managers modernes.

Le paradigme traditionnel fondant le marketing sur la recherche de la satisfaction des besoins du consommateur, est parfaitement retrouvé par le marketing "Low-Cost", dans ses expressions les plus récentes illustrées par notre exemple. Les pères fondateurs de la discipline peuvent être facilement mobilisés pour valider l'approche.

En effet, les grands auteurs classiques de Kotler à Lambin ne peuvent que cautionner ce retour aux sources (Jolibert 2001).

Cette forme de réhabilitation s'accompagne également du respect du nécessaire équilibre entre les variables du mix et du refus d'un mix simplifié mettant l'accent sur l'unique gestion du prix.

Notre dossier met au contraire l'accent sur la complexité de l'offre "Low-Cost". Ce qui devrait, à terme, conduire à l'emploi d'une nouvelle dénomination pour cette stratégie. Pourquoi ne pas qualifier ce modèle de « stratégie marketing paradoxale », dans la mesure où la définition d'une attitude paradoxale est précisément : ne pas être conforme à l'opinion générale qui serait dans notre cas : le "Low-Cost" est uniquement l'action sur les prix ?

Il convient aussi de remarquer que le "Low-Cost" devra se positionner dans le débat entre marketing transactionnel et marketing relationnel et que cette position peut, également participer au paradoxe. En effet, si la variable prix demeure essentielle, n'y a-t-il pas création d'une relation spécifique entre l'offreur "Low-Cost" et ses clients qu'il fidélise particulièrement bien et selon les préceptes, là aussi, les plus classiques du marketing relationnel (Hetzl 2004, Peck-Payne-Christopher-Clark 1999) ?

La recherche devra aussi se développer en termes de comportement du consommateur de manière à mieux analyser et comprendre les motivations et les attitudes à l'encontre du "Low-Cost". Comme nous l'avons proposé précédemment, la mobilisation du marketing expérientiel semble une démarche à favoriser en jouant, une fois encore sur le paradoxe : et si la

consommation "Low-Cost" générerait une forme de plaisir d'autant plus satisfaisant qu'il s'inscrirait dans la rationalité ?

## **Conclusion**

Une fois encore, le marketing discipline des sciences de gestion née essentiellement du terrain des entreprises, évolue par l'émergence de nouvelles pratiques qui dérangent quelque peu nos modèles habituels. Nous sommes alors naturellement tentés d'inscrire ces pratiques dans nos références classiques en réduisant la portée du "Low-Cost" à l'action sur le prix.

Or les premières observations démentent ce choix et cette réduction.

Un modèle stratégique original émerge. Il convient dès lors de tester l'existence de ce modèle que l'on peut qualifier de paradoxal, combinant des aspects novateurs tout en retrouvant les fondamentaux du marketing.

## **Bibliographie**

Aaker D.A. (1990) *Brand Extensions: The Good, the bad and the ugly*, Sloan Management Review; Summer, 47-56

Aurier Philippe, Yves Evrard et Gilles N'Goala (2000), « *Valeur de la consommation et valeur globale : une application au cas de la consommation cinématographique* », Congrès de l'Association Française du Marketing, Montréal, 18-20 mai.

Beigbeder C. (2009) *Le " Low Cost " : Un levier pour le pouvoir d'achat* Secrétariat d'Etat à la consommation et au tourisme

CETELEM Pascal Roussarie, *Le Low-Cost à la française* (2005)

Filser M. (2000) *La valeur du comportement de magasinage, De la conceptualisation aux stratégies de positionnement des enseignes*, in actes du 3<sup>ème</sup> Colloque Etienne Thil, Université de la Rochelle (septembre)

Hlady-Rispal M. (2002) *La méthode des cas*, de Boeck

Holbrook, M.B.(Ed) (1994) *The nature of customer value: An axiology of services in the Consumption Experience*, in *Service Quality: New directions in Theory and Practice*, Ed R. Rust et R.L. Oliver, Sage Publications, 21-71

Holbrook, M.B. (Ed) (1999) *Consumer Value – A framework for analysis and research*. London / Routledge

Johnson G / Scholes K / Whittington R / Fréry F. (2005) *Stratégique* 7<sup>ème</sup> édition p. 295

Jolibert A. (2001) *Les grands auteurs en marketing* EMS

Kapferer J.N. (2007) *Les marques, capital de l'entreprise*, Paris Editions d'Organisation, nouvelle édition complétée.



Kim WC- Mauborgne R. (2008) *Stratégie Océan Bleu* Pearson

Michel G. (2000) *La stratégie d'extension de marque : son impact sur la perception de la marque* Revue française du Marketing N°176

Porter M. (1982) *Choix stratégiques et concurrence*, Economica

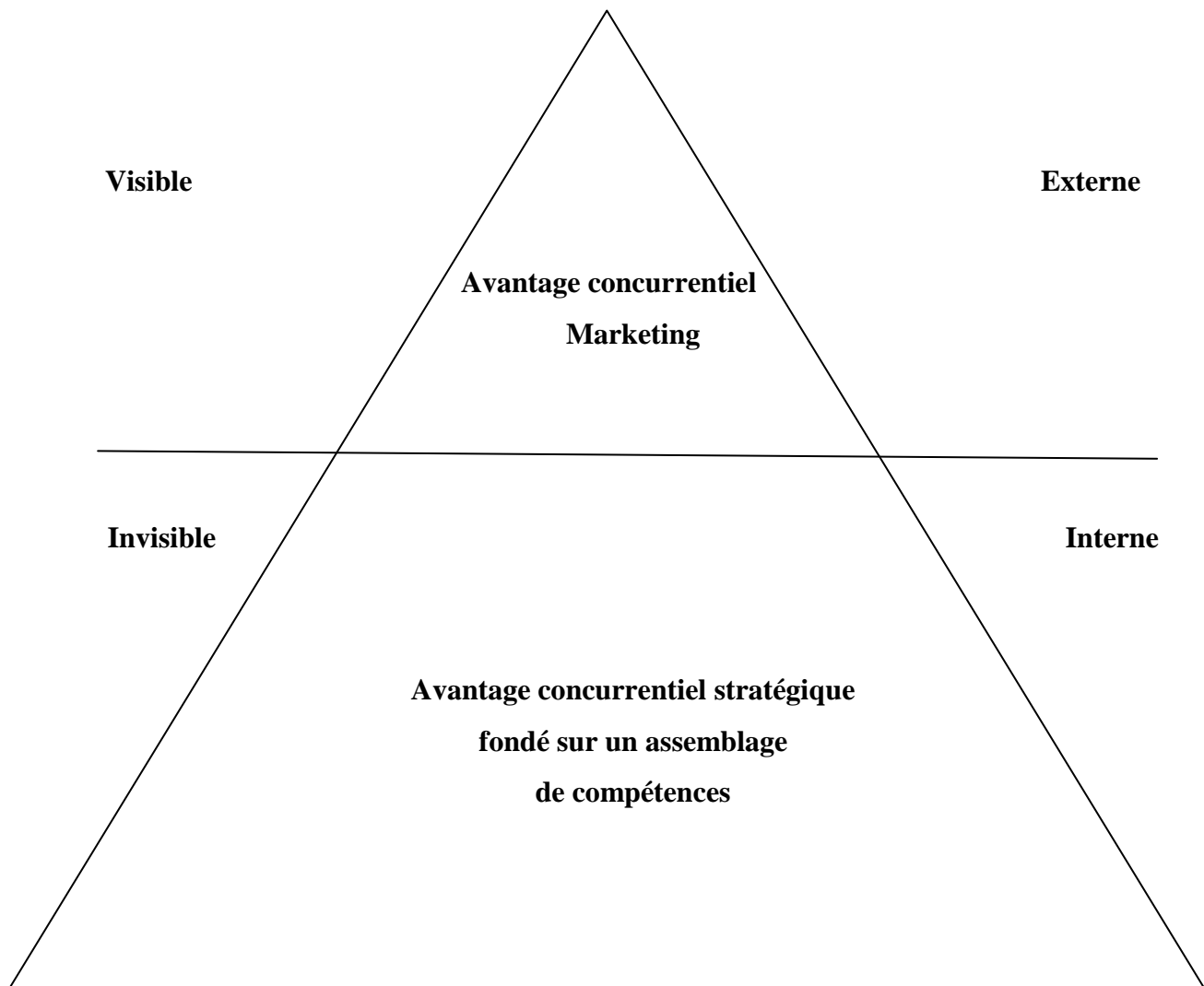
Porter M. (1995) *L'avantage concurrentiel des nations*, Village Mondial

Porter M. (1999) *La concurrence selon Porter*, Economica

Roussarie P. (2006) *Le Low-Cost à la française*, L'observateur Cetelem

Trinquecoste JF. (1997) *Marketing stratégique*, in Encyclopédie de gestion, Economica

Yin RK. (2009) *Case study Research: design and methods*, 5<sup>th</sup> edition Sage



**Schéma 1** : Marketing Stratégique (Adapté de Trinqucoste 1997)

<b>Un FCS Prix</b>	<b>Un système d'activités "Low-Cost"</b>
Un prix idéal par secteur	Une position concurrentielle idéale
Benchmarking possible	Des activités adaptées à la stratégie
Externalisations et partenariats possibles	Un arbitrage clair par rapport à la concurrence
Quelques compétences de base	Un assemblage complexe de compétences
Durabilité de l'approche liée à la durabilité des facteurs	Durabilité liée au système mis en œuvre

**Tableau 1** : Opposition entre les modèles FCS et système d'activités (Adapté de Porter 1999)

		Extrinsèque	Intrinsèque
Orienté vers soi	Active	Efficacité	Jeu
	Réactive	Excellence	Esthétique
Orienté vers les autres	Active	Statut	Ethique
	Réactive	Estime	Spiritualité

**Tableau 2** : Typologie de la valeur pour le consommateur (Holbrook, 1999)