



Low cost, gratuité : la création destructrice de valeur ?

Et si créer de la valeur, c'était en détruire ? Cela peut sembler provocateur de prime abord, mais c'est un fait que les modèles d'affaires qui, depuis quelques années (depuis avant la crise) recueillent la plus forte croissance sont ceux qui misent sur la simplification des produits, la suppression des coûts, le raccourcissement de la chaîne de valeur et qui ont pris le contre-pied du modèle dominant, à savoir celui de l'innovation créatrice de valeur. Cela pose d'ailleurs un problème de fond : la montée en puissance de ces modèles alternatifs (low cost, gratuit...) constitue un facteur d'accentuation du risque déflationniste.

L'impasse de la croissance par l'innovation permanente

Le modèle dominant de croissance des entreprises a été depuis des décennies celui de l'innovation créatrice de valeur, du raccourcissement du cycle de produit et de

la montée en qualité et en prix. Croître – ce carburant essentiel des entreprises et de nos économies – a signifié : détecter de nouveaux désirs, créer de nouveaux usages, augmenter la vitesse d'obsolescence des produits, évangéliser les marchés pour les sensibiliser aux effets de qualité et les préparer à l'accroissement des prix. Mais cette politique rencontre trois limites évidentes :

1. la saturation de la demande : la succession ininterrompue de nouveautés a projeté le client dans un univers d'hyperchoix aux effets pervers : d'une part, les produits ont de plus en plus de difficulté à se différencier les uns des autres ; et d'autre part, les clients, eux-mêmes, en perdent le goût de la nouveauté ;
2. la saturation de l'attention : la sur-sollicitation publicitaire qui a accompagné cette enchaînement frénétique de nouveaux produits et de nouvelles marques devient elle-aussi contreproductive. La publicité est, à ce point présente, répétitive, surlignée, qu'on finit par ne plus la voir, ne plus l'entendre, ne plus la remarquer ;

3. l'écueil de la vraie fausse nouveauté : nombre d'entreprises sont aujourd'hui prises au piège de l'innovation, il leur faut innover à tout prix pour maintenir leur croissance. Mais la cadence est difficile à tenir, et les faux pas sont vite arrivés : produits décevants, bénéfiques non perçus, flops commerciaux... Des marques se sont parfois discréditées, épuisées, désémantisées dans ce processus permanent de renouvellement, à force d'échecs commerciaux et de hausses injustifiées de prix, ou ressenties comme telles. Il faut du temps pour bâtir une marque, mais il en faut peu pour la détruire.

L'avènement de contre-modèles...

Les modèles du low cost et du gratuit ont trouvé, dans ce contexte, un terrain favorable pour éclore et se propager. Ce ne sont pas, comme certains le prétendent des phénomènes de post-récession, mais bien des modèles durables qui ont pris le contre-pied de la course à l'innovation marginale et à la création de valeur symbolique par les marques.

.../...

Le modèle du low cost repose sur l'idée d'offrir un substitut à bas prix aux offres de référence, en ramenant le produit à sa plus simple expression, en supprimant des étapes de la chaîne de valeur et en comprimant autant que possible les coûts – surtout salariaux et de communication.

L'économie du gratuit, elle, se fonde sur le constat de l'impossibilité croissante à capter l'attention du public par les voies traditionnelles (communication), et propose sur les marchés où les coûts moyens baissent constamment et les coûts marginaux sont nuls, d'appliquer le prix zéro. Charge à l'entreprise de se financer auprès d'une tierce partie ou de créer de la valeur sur des marchés adjacents. Donnez le bien, vendez l'accès ! Ou inversement selon ce qui est le plus rare. Evidemment, une telle stratégie n'a de chance d'aboutir que si vous avez réellement un bien ou un service d'excellence à vendre derrière : capter l'attention est une chose, la convertir en flux monétaires en est une autre.

... destructeurs de valeur à l'échelle sectorielle

Le low cost et le gratuit se rejoignent sur un point essentiel : ce sont des modèles

structurellement déflationnistes, destructeurs de valeur à l'échelle d'un marché. Entre l'économie « classique » ou « premium » et celle du low cost ou du gratuit, il y a toute un monde de différence en termes d'emplois générés, de revenus distribués, de richesse créée. Lorsque Ryanair prend des parts de marché à Air France ou quand Aldi taille des croupières à Carrefour, c'est de l'emploi en moins dans le transport aérien et dans la distribution, ainsi que dans les secteurs fournisseurs.

Quel impact sur nos économies ?

Toute la question est de savoir si cette destruction de valeur à l'échelle d'une filière est reconstituée ailleurs. C'est un argument bien connu : le low cost permettrait aux individus de redéployer leur pouvoir d'achat sur des biens et des services qui leur procurent plus de satisfaction.

Qui, en effet, n'a jamais entendu parler de ce consommateur paradoxal qui voyage sur Ryanair, conduit une Dacia ou fait ses courses chez Lidl et, parallèlement, s'achète des costumes Paul Smith, part en vacances aux Seychelles et possède le tout dernier iPhone ?

Sans avoir de réponse définitive à l'épineuse question des effets économiques de cette migration de la valeur, on peut toutefois placer deux remarques :

1. dans tous ces exemples, le transfert de la valeur se fait de secteurs à forte intensité de main-d'œuvre localisée en France vers des secteurs à faible intensité de main d'œuvre ou à forte intensité de main-d'œuvre délocalisée ;
2. il y a un risque réel que la « boucle » du low cost se referme sur elle-même de la façon suivante : plus il y a de low cost, moins il y a de revenus distribués donc moins de salaires versés et par conséquent, plus de low cost.

Menaces pour la croissance ?

Le low cost et le gratuit ne sont cependant que deux des contre-modèles qui reposent sur une logique de destruction de marchés et de richesses :

- l'économie collaborative, qui a pris son envol au cours la dernière décennie (logiciels open source, Wikipedia...), équivaut à un recul de l'univers marchand ;

.../...

- la tendance du durable / indémodable, illustré notamment par le groupe Patagonia¹, encourage le recyclage, les achats d'occasion et le rallongement du cycle de vie des produits, bref s'inscrit dans une éthique de la décroissance ;
- les coopératives de consommateurs suppriment des intermédiaires, etc. etc.

En mettant de côté toute considération morale, force est de reconnaître que l'importance prise par ces modèles alternatifs est problématique, car ils remettent en cause la dynamique du capitalisme par l'extension de la sphère marchande, la sophistication des produits (qualité), la création de valeur de marque... qui a été au fondement de la croissance de nos économies lors des dernières

¹ Yvon Chouinard, patron de Patagonia, appelait récemment dans un entretien accordé aux Echos (11 janvier 2010) à « *détruire le business* » de la mode, avant d'ajouter « *toute l'économie mondiale est fondée sur un modèle qui veut qu'une entreprise grossisse aussi vite que possible. C'est une vue capitaliste à court terme. La seule croissance qui vaille, durable, est celle qui vient du besoin des clients et qui n'est pas artificiellement créée par la publicité.* »

décennies. A ce titre, ce sont autant de menaces de régression économique, de déflation, de décroissance...

Ou symptômes de déconsommation ?

Une question fondamentale se pose néanmoins à ce niveau de la réflexion : ces modèles sont-ils vraiment des *causes* dont l'*effet* est la destruction de richesses ou bien des *symptômes* parmi d'autres – les promotions à répétition, les soldes flottantes... – d'un mal plus profond ? Tous les industriels du BtoC connaissent ce spectre effrayant que l'on appelle « déconsommation » et qui se réfère à une tendance – dont on ne sait si elle est réelle ou pas – du désir à se détacher des biens matériels.

Ce terme couvre les syndromes du type « à quoi bon consommer davantage ? », « je ne veux plus céder aux injonctions du marketing, à l'illusion des marques », « je tiens à me recentrer sur les choses essentielles de la vie (la famille, les amis, les plaisirs simples) »... familiers à chacun d'entre nous. Si nous sommes effectivement dans une ère de déconsommation, la crise que l'on traverse n'est alors pas simplement conjoncturelle ;

elle est structurelle et prélude à une toute autre économie de marché, moins « massifiante », plus axée sur la qualité, sur la quête de sens et le respect du bien commun. Utopie ou réalité ? Personne ne le sait. □

SOMMAIRE de Xerfi-PREVISIS n° 152, février 2010

LE POINT DE VUE de Laurent Faibis	3	3. FRANCE : LES FINANCES	17
Quand l'Europe se désintègre, l'extrême-Asie s'intègre		DU CONSOMMATEUR EN 2010	
LES VIDEOS DU MOIS	4	Derrière l'inflation, la déflation rôde	17
Après Copenhague, quelles stratégies économiques face au risque climatique ?	4	par Alexandre Mirlicourtois	
par Christian de Perthuis		Inflation réelle, inflation perçue : le divorce	18
Où va l'industrie des hedge funds ?	4	Alerte sur le pouvoir d'achat des salariés en 2010	19
par Michel Aglietta		La crainte du chômage alimente l'épargne de précaution	20
Crises et sorties de crise du système de santé	5	Les Français se serrent la ceinture en 2010	21
par Jean de Kervasdoué		4. SIGNAUX SECTORIELS	22
<hr/>		OPA : l'urgence de se placer sur des marchés en croissance rapide	22
1. DOSSIER SPECIAL : QUELS MODELES DE CROISSANCE POUR LES PAYS AVANCES APRES LA CRISE ?	6	Fonds souverains, le retour	22
Pays avancés : la fin des top-modèles?	6	Globalisation : le consommateur chinois prend du poids	23
par Alexander Law		5. STRATEGIES SECTORIELLES	24
La voie allemande : <i>Industrie Straße</i>	7	Médias en ligne : la fin de l'idéologie du gratuit	24
L'Italie se déniche un avenir industriel	8	par David Targy	
Corée du Sud : merci la Chine	9	Le green business : nouvelle martingale pour les cabinets de conseil ?	26
Japon : nouveau satellite de la Chine ?	10	par Ludovic Melot	
Etats-Unis : consommer à tout prix	11	6. IDEES ET STRATEGIES	28
Royaume-Uni : la City ou l'industrie ?	12	Low cost, gratuité : la création destructrice de valeur ?	28
La France d'après n'est pas visible	13	par David Targy	
<hr/>			
2. GLOBAL MARKETS	14		
Automobile mondiale :	14		
un monde à deux vitesses			

ACCEDER
A L'INTEGRALITE DE

xerfi | Previsis
La revue de l'économie et des secteurs

n°152 – FEVRIER 2010