

La *low cost economy* (1^{re} partie)

La <i>low cost economy</i> : quelques principes fondateurs	1
La <i>low cost economy</i> a-t-elle tué l'inflation ?	3
La <i>low cost economy</i> en pratique :	
- dans les airs	7
- dans la distribution	8
- dans la banque	10

La *low cost economy* : quelques principes fondateurs

Bienvenue dans l'ère de la *low cost economy*... On va parler dans ce numéro de ses manifestations macroéconomiques (nouvelles formes de l'inflation) et sectorielles. Les exemples du *hard-discount* ou du *low-cost* aérien montrent l'émergence d'un nouveau *business model*, un mécanisme d'adaptation des entreprises face à un univers concurrentiel de plus en plus féroce. Cette concurrence exacerbée vient largement de l'importance d'économies *low cost*. Nous verrons dans le numéro suivant quelles peuvent être les stratégies d'adaptation à cette nouvelle donne de l'économie globale.

- Nous voulons toujours plus en payant moins : la concurrence s'en occupe. Les profits des entrepreneurs en seront constamment laminés.
- De plus en plus, nous voulons différent en payant moins : c'est le domaine de l'innovation. Les profits de l'innovateur (qui aura réussi) seront gonflés d'une rente, plus ou moins importante et durable. Ceux qui auront été dépassés ou n'auront pas suivi sont condamnés.
- Désormais, nous voulons quelques services majeurs à qualité donnée, moins de services jugés annexes, le tout à un prix beaucoup plus bas, et il s'agit d'une activité potentiellement très rentable. Nous voilà dans la *low cost economy*. Sous nos yeux, un nouveau domaine est en train de s'ouvrir : celui du prix au plus juste, pour un panier restreint de services, autour d'une prestation centrale, le tout avec un niveau élevé de qualité. Et nous sommes prêts à jouer le jeu.

Économies d'apprentissage et économies d'échelle

Nous connaissons la dynamique fondamentale de l'économie : celle de la concurrence. Avec des entrées effectives ou potentielles sur le marché, avec des dynamiques d'imitation, avec la force

croissante de consommateurs de plus en plus conscients et aidés dans leur démarche, le prix demeure une variable centrale, autour d'un panier donné de prestations. Dans cette logique jouent les deux grandes lois d'abaissement des coûts : les économies d'apprentissage (plus je produis dans le temps, mieux je le fais et le coût baisse) et les économies d'échelle (plus je produis aujourd'hui, et plus le coût unitaire baisse). Ces lois sont à l'origine de notre prospérité. C'est parce que l'apprentissage accroît la qualité et la fiabilité des produits, à coût décroissant, que les biens offerts sont de plus en plus demandés, tout en devenant plus accessibles. C'est parce qu'une échelle de production permet de spécialiser des tâches qu'elles seront individuellement faites dans de meilleures conditions, et que le tout sera moins cher. Derrière l'apprentissage vient l'accumulation d'expertise, derrière l'échelle, la spécialisation des domaines d'expertise. On aura des voitures, avions, équipements du foyer, matériels de bureau de plus en plus sûrs et de moins en moins coûteux. Ils fabriqueront notre croissance. Certes, ces économies suscitent leurs contraires, qui ne sont que le développement de leurs risques potentiels. Avec l'économie d'apprentissage naît le risque d'immobilisme : tel expert dans un

domaine aura du mal à changer, c'est-à-dire à abandonner son avantage comparatif. Avec l'économie d'échelle naît le risque d'excès : telle unité de production ou chaîne de distribution sera formatée pour un niveau de production difficile à adapter, par exemple si l'activité baisse ou oscille.

On comprend assez vite que les entrepreneurs vont tenter d'infléchir cette dynamique, en modifiant les prestations offertes et en modulant le niveau d'activité. Nous entrons ici dans le vaste domaine du marketing et des réglages productifs. Côté marketing, il s'agit d'ajouter des prestations et/ou de segmenter : l'économie du *bundling* (paquet) s'avance. Elle consiste à lier des prestations, et la banque offrira, dans un même contrat, des produits de crédit et d'assurance. L'offre devient plus riche. Le prix ne renvoie plus à un produit unique, mais à une gamme, qui peut s'élargir. Derrière, la production s'organise et se prépare à offrir des séries plus longues de produits joints. Dans un restaurant, il faut s'attendre à vendre plus de menus que de plats à la carte. Les réglages productifs deviennent plus subtils, étant capables de produire plus et ensemble, s'efforçant de moduler les volumes sans faire exploser les coûts. La chaîne devient pluri-options, puis pluri-modèles.

Là encore des « déséconomies » sont possibles quand l'offre devient trop compliquée pour le client, ou trop difficile à gérer pour le distributeur, quand la complexité des processus « embrouille » l'usine.

Économies de gamme, économies d'envergure, innovation

Les économistes parlent d'économie de gamme quand il s'agit d'offrir ensemble et moins cher des prestations, et d'économie d'envergure quand il s'agit d'offrir ensemble plus de choses. On voit immédiatement les déséconomies de gamme ou d'envergure qui peuvent en naître.

A tout moment des innovations pourront alors surgir, pour offrir autre chose qui englobe le bien essentiel, ou pour fournir moins cher ce bien, ou encore pour mieux combiner des prestations, ou pour mieux moduler l'échelle de production. La liste des combinaisons n'est jamais close. Selon des dosages différents, les innovations permettent ainsi de prolonger les économies d'apprentissage, d'échelle, de gamme ou d'envergure. L'entrepre-

neur (industriel, commerçant, assureur, banquier...) qui les met en œuvre en profite. Et c'est justice puisqu'il a pris le risque de l'opération. Celui qui suit souffre un temps. Celui qui rate le train peut changer de quai et aller ailleurs, ou espérer pouvoir attendre le train suivant.

Une nouvelle combinaison

Mais les progrès de l'organisation économique et de l'innovation sont tels, la concurrence des pays à bas coût de main-d'œuvre tellement forte, qu'il devient de plus en plus possible de servir des besoins plus importants à de meilleures conditions, en permettant leur extension à large échelle à d'autres besoins. Quand la voiture devient moins chère, elle peut le devenir plus encore s'il s'agit « seulement » d'aller au mieux de A vers B, afin d'avoir plus de pouvoir d'achat en B. Elle change

alors de prix et aussi de statut : elle devient plus moyen que fin, support qu'objet final. Avec les progrès de la technique, de la finance, avec la fiscalité... la banque accroît sa gamme de presta-

tions. Mais elle peut aussi offrir aux clients qui le souhaitent des paquets plus ajustés, plus limités, moins chers, et toujours de qualité. Quand l'avion devient plus sûr, des organisations de production nouvelles peuvent en réduire le coût, pour permettre au client d'aller voir ailleurs ce qui se passe, et avec plus d'argent. Quand la préférence porte nettement sur la visite de la ville par rapport à la taille de la chambre ou sur la piscine du bateau plutôt que sur la surface de la cabine, des ajustements sont possibles. Mais il faut toujours qu'une assurance de qualité soit là : la *low cost economy* est un regroupement de prestations simplifiées autour d'une prestation dominante, avec une garantie. Elle suppose, plus que l'économie « normale », l'existence du tiers de confiance pour être bien certain que l'économie de coût n'aura pas porté de manière significative sur la prestation dominante.

De la consommation à la « consommation »

En même temps, il faudra souvent que le consommateur mette la main à la pâte, saisisse sa demande de billet d'avion ou de produit bancaire. La *low cost economy* est aussi une désintermédiation partielle, mais qui passe par le client lui-même. C'est ce que l'on nomme de la « con-

Sous nos yeux, un nouveau domaine est en train de s'ouvrir : celui du prix au plus juste, pour un panier restreint de services, autour d'une prestation centrale, le tout avec un niveau élevé de qualité. Et nous sommes prêts à jouer le jeu.

sommation », qui annonce peut-être une fidélisation supérieure.

On le comprend, la *low cost economy* ouvre une évolution de nos sociétés dans la dynamique de satisfaction de leurs besoins. Les activités concernées ne sont pas des sous-activités, mais des activités reprofilées autour d'un besoin central, avec implication plus nette du client dans le processus, et à iso-sécurité. Dans l'économie d'envergure qui est à l'œuvre, le nouveau *business model* pour parler comme les experts, l'économie d'échelle fonctionne avec une intervention croissante du consommateur dans la production (il commande ses billets ou passe ses écritures), avec une économie de gamme qui change, où

l'offreur en *front office* est lui-même l'acteur de plus d'activités. Ce sont là des changements importants, souvent symboliques (quand l'hôtesse de l'air fait le ménage de la cabine), et qui doivent être bien expliqués et compris. La *low cost economy* n'est pas du tout une *low economy*, notamment en ce qu'elle serait à plus haut risque. Elle est au contraire une piste si l'on veut étendre l'utilisation de l'avion, de l'automobile ou de la banque... pour dépenser plus ailleurs, l'esprit aussi serein. ■

Jean-Paul BETBÈZE

33 (1) 43 23 45 12

jean-paul.betbeze@credit-agricole-sa.fr

La *low cost economy* a-t-elle tué l'inflation ?

La *low cost economy*, c'est un nouveau modèle de développement pour de nombreux secteurs d'activité (transport aérien, distribution, mais aussi de plus en plus de services). En amont du phénomène, et dans une perspective plus macroéconomique, on trouve les éléments constitutifs de ce que, d'un mot fourre-tout, on appelle la « globalisation », à savoir : des gains de productivité rendus possibles par les nouvelles technologies, un nouvel arbitrage salarial résultant de l'intégration à l'économie mondiale de pays à bas coût et à réserve de main-d'œuvre abondante, une intensification des échanges de biens, de services, de personnes (délocalisation, immigration) et de savoirs. Tout cela crée, ou semble créer, un nouveau régime d'inflation, avec une chaîne des prix plus fragmentée que par le passé. Les chocs de prix sont sectoriels, mais ne se diffusent pas hors de leur sphère d'influence directe. On aura, d'un côté, des guerres de prix sur les marchés concernés par la logique du *low cost*, et, de l'autre, une envolée des prix des matières premières. La concurrence impose une érosion du *pricing power* des entreprises, mais elle renforce leur *bargaining power* dans les négociations salariales. Résultat en bout de course : pour le consommateur-salarié, des prix stables (ou en baisse) et peu (ou pas) de gains salariaux ; pour l'investisseur, de l'inflation des prix d'actifs. C'est le nouveau régime d'inflation de la *low cost economy*.

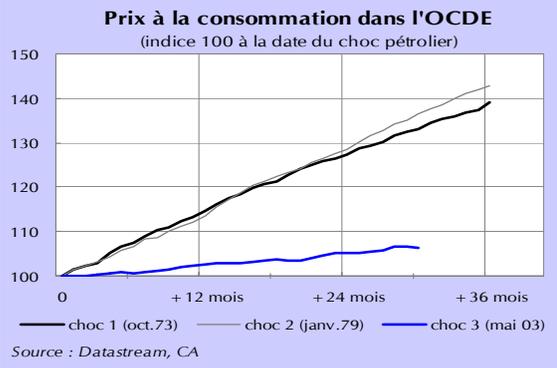
L'économiste a longtemps eu le choix entre deux grands types d'explication de l'inflation : l'inflation par la demande ou l'inflation par les coûts. Cela dépendait s'il analysait plutôt des chocs, de nature budgétaire ou monétaire, affectant la demande agrégée, ou bien des chocs modifiant le coût du travail, donc la fonction de demande de travail des entreprises, et au final leur capacité d'offre. Comme toute typologie simplificatrice, celle-ci laissait de côté des éléments essentiels du problème, en particulier l'interaction entre ces deux types d'inflation. Or cette interaction avait pour conséquence de créer une dynamique de rattrapage entre prix et coûts (les salaires, les prix des autres *inputs*), mettant en jeu un comportement d'anticipation de l'inflation par les agents économiques, lui-même dépendant de la chronique passée des chocs de prix et des chocs de coûts. En ajoutant cette dynamique à l'analyse de l'inflation, le résultat était de rendre caducs tous les schémas de raisonnement qui supposaient

l'existence d'un arbitrage entre inflation et chômage. Les fameuses courbes de Philips décrivant cet arbitrage, et qui constituaient l'une des assises de la pensée économique *mainstream* dans l'après-guerre, perdirent alors de leur superbe pour expliquer l'inflation.

Vers un nouveau régime d'inflation...

Les chocs pétroliers des années soixante-dix, en modifiant en profondeur le régime d'inflation des pays développés, ont obligé à repenser l'analyse du phénomène de formation des prix, entraînant aussi une refondation des stratégies monétaires avec la généralisation des politiques d'*inflation targeting*, sous des formes plus ou moins explicites. De la même manière, il se pourrait bien que les changements structurels que connaît l'économie mondiale depuis quelques années à la faveur du mouvement de globalisation soient à l'origine d'une nouvelle transformation du régime d'infla-

Graphique 1



¹ Comme les prix du pétrole sont à la hausse depuis plus de cinq ans, on pourrait choisir une autre date comme début du troisième « choc pétrolier », sans changer le constat.

tion. L'inflation des prix de détail, qui est le sens habituel qu'on donne au terme d'inflation, est en train de disparaître au profit de nouvelles formes d'inflation de nature financière, qui ne sont pas soumises (ou pas de la même manière) à la contrainte des capacités d'offre. Est-ce que nous assistons à une éclipse partielle de l'inflation ou bien à une mutation radicale ? C'est ce phénomène que nous cherchons à éclairer dans ses aspects macroéconomiques. Commençons par identifier les caractères nouveaux de l'inflation, avant de tenter de les expliquer, et finalement d'en voir les conséquences pour la politique économique, en particulier monétaire.

L'inflation a-t-elle disparu ?

La question peut surprendre alors que nous vivons un choc pétrolier (dont on se gardera prudemment d'affirmer qu'il est achevé) et que tous les banquiers centraux, de par le monde, sont depuis des mois en alerte rouge autour de la question des risques inflationnistes. Pourtant, l'un des aspects les plus frappants de la période récente est le maintien à de bas niveaux, et du taux d'inflation des prix de détail, et des anticipations de l'inflation. Cela tranche radicalement avec l'évolution des prix après les deux premiers chocs pétroliers. A l'échelon de l'OCDE, à supposer qu'on fasse démarrer le troisième choc pétrolier à la fin officielle de la guerre d'Irak (soit mai 2003)¹, le niveau des prix à la consommation a progressé au cours des trente mois écoulés de l'ordre de 6 %, un rythme cinq à six fois moindre que ce

qui s'était produit après les chocs pétroliers d'octobre 1973 et de janvier 1979 (cf. graphique 1). Dans le même temps, et alors que nul ne se hasarde à prédire le retour des prix pétroliers vers leur moyen-

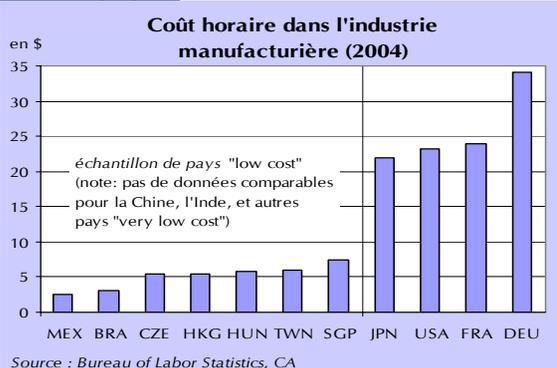
ne historique (2,5 fois environ sous leur niveau actuel), les anticipations d'inflation à moyen et long terme n'ont pas connu de décalage visible. Le fait est que les « effets de second tour » du choc pétrolier ne se sont pas produits. Ce serait une vue extrême d'imputer ces résultats à une myopie générale des agents économiques, qu'ils soient ménages, investisseurs ou prévisionnistes. On peut surtout penser qu'ils traduisent la conviction que le régime d'inflation basse est durablement installé, qu'il est assez solide pour supporter des chocs temporaires – même quand le temporaire commence à durer – et que, de surcroît, il y a dans la nouvelle organisation de l'économie mondiale des forces qui viennent atténuer/empêcher la diffusion du choc pétrolier. C'est ici que la *low cost economy* entre en scène.

Le *low cost*, rouleau compresseur des salaires et des prix

Pour expliquer ce choc pétrolier d'un nouveau type, sans conséquences majeures sur la croissance et l'inflation, on peut bien évidemment avancer l'argument de la moindre dépendance des pays industrialisés à l'égard du pétrole, qui rendrait leur économie plus immune face aux fluctuations du prix de l'or noir. Les économies d'énergies, les avancées technologiques avec des processus de production moins « énergivores », et l'utilisation de sources d'énergie alternative ont en effet réduit l'intensité énergétique de la croissance. Qui ne se souvient pas, en France, de la campagne publicitaire des années 70, la « chasse au Gaspi », qui vantait les mérites des économies d'énergie, ou de l'accélération du programme nucléaire français à la suite du premier choc pétrolier de 1973, avec la mise en service quatre ans plus tard de la centrale de Fessenheim (Alsace), ou encore de l'installation de la première éolienne française du côté de Dunkerque au début des années 90 ?

Mais ceci n'explique pas la réticence, voire l'incapacité, des industriels à répercuter la hausse des prix amont sur le consommateur final, ni la relative sagesse des salaires malgré une conjoncture internationale porteuse. Et pourtant, l'environnement actuel avec peu de prix et de salaires devient peu à peu la norme tant la nouvelle donne économique semble avoir modifié les comportements de consommation et la manière dont se forme le pouvoir d'achat chez nous. Le véritable rouleau compresseur vient de l'émergence sur la scène mondiale d'économies *low cost*. L'effondrement du bloc soviétique à la fin des années 80 a accéléré la marche du temps en

Graphique 2



propulsant plusieurs centaines de millions de travailleurs dans l'économie de marché. La Chine, l'Inde, la Russie et ses anciens satellites comptent à eux seuls près de 3 milliards de travailleurs, soit environ la moitié de la population active mondiale, avec des coûts salariaux extrêmement faibles, ce qui constitue un choc d'offre majeur. Comme en témoigne le [graphique 2](#), le rapport est de un à cinq sachant que l'on ne prend pas en compte par manque de données les pays « *very low cost* », comme la Chine et l'Inde où le salaire horaire peut être inférieur à 1 USD dans certains secteurs ou régions.

On est ainsi passé d'un système où les frontières restaient peu perméables à la mobilité des hommes et des machines, à un système global intégré qui autorise un arbitrage salarial et une réallocation de la production à l'échelle mondiale. Cette transition a été facilitée par l'essor des nouvelles technologies qui a permis une plus grande fragmentation des processus productifs sur une gamme large de produits et une nette diminution des coûts de transport.

Désindustrialisation et délocalisation

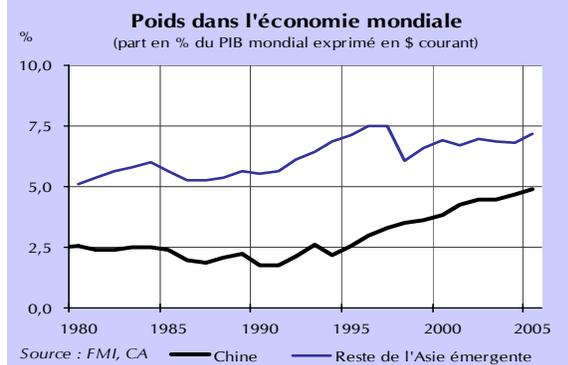
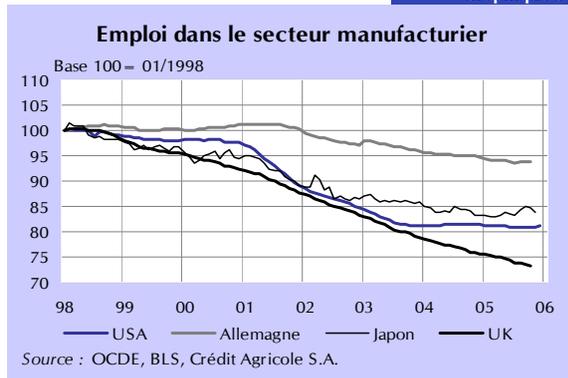
Ce phénomène de réallocation de la production n'est cependant pas nouveau. Les firmes multinationales (FMN) occidentales ont depuis longtemps cherché à tirer partie des avantages comparatifs qu'offraient les pays à bas salaires. Dans les années 1950-60, le Japon et Singapour sont ainsi devenus de grands pays ateliers, avant de céder la place à Hong-Kong, Taiwan et la Corée au cours de la décennie suivante. Mais, aujourd'hui, l'ouverture des frontières dans la plupart des pays du Sud en libérant un gigantesque réservoir de main-d'œuvre bon marché, et parfois bien éduquée, rend la situation inédite, avec la possible délocalisation à grande échelle d'industrie entière (comme cela a été observé pour les secteurs du textile ou des jouets en Chine) sans pressions intempêtes sur les salaires.

Le dimensionnement géographique de ces nouveaux entrants et l'abondance de la main-d'œuvre immédiatement mobilisable (via des migrations internes notamment) repoussent en effet les contraintes physiques d'augmentation de l'offre et, partant, les hausses de salaires, surtout pour les tâches qui demandent peu de qualifications. Autrement dit, l'accessibilité des consommateurs occidentaux à une gamme de plus en plus large de produits, voire de services peu chers, devrait continuer d'avoir pour contrepartie une pression sur la masse salariale globale. Ceci pose clairement la question de la formation du

pouvoir d'achat dans les pays développés, le gain lié à la désinflation importée étant compensé tout ou partie par la disette salariale. Il faut alors que le consommateur-salarié trouve d'autres sources de revenus et devienne un consommateur-investisseur pour profiter de l'inflation financière...

Ces métamorphoses ne se produisent pas sans heurts ni peurs

La crainte communément partagée par les pays industrialisés de voir leur tissu industriel se vider de leur substance au profit des pays émergents, et de la Chine en particulier, n'est pas sans fondement. Les chiffres sont à cet égard assez parlants. Aujourd'hui moins de 10 % des Américains sont employés dans le secteur manufacturier (voire moins, sachant que nombre d'entre eux occupent en fait un emploi de services dans ce secteur) contre 25 % il y a 30 ans. Ce mouvement s'est accéléré depuis le début de la décennie avec plus de 3 millions d'emplois supprimés aux États-Unis, soit le quart des effectifs ([cf. graphique 3](#)). Dans le même temps, la part de l'industrie dans le PIB a reculé de moitié (13 % en valeur, contre 25 % dans les années 70). Cette cure d'amaigrissement dans l'industrie n'est pas l'apanage de la première puissance mondiale puisque cette tendance est extrapolable à l'ensemble des pays développés, à des degrés néanmoins divers. Le Royaume-Uni, pourtant berceau de la première grande révolution industrielle, voit peu à peu le poids de ce secteur se réduire (14 % du PIB contre 35 % dans les années 70) tandis que le Japon ou l'Allemagne opèrent une transition plus lente (avec des poids respectifs de 18 % et 22 %). Désindustrialisation et délocalisation, voici deux mots qui cristallisent toutes les peurs, notam-



ment celle du déclin économique ou celle du chômage de masse... Pourtant, les destructions massives d'emplois dans le secteur manufacturier aux États-Unis n'ont pas eu pour corollaire une explosion du taux de chômage, bien au contraire. De même, les États-Unis, le Japon et l'Allemagne se hissent toujours au rang des trois premières grandes puissances industrielles (en 2000, ces trois pays concentrant 50 % de la valeur ajoutée globale dans le secteur manufacturier, contre 7 % pour la Chine) car 1 % de richesse créé chez nous n'a pas la même valeur que chez eux (cf. graphique 4). C'est en fait oublier qu'avec l'émergence des pays *low cost*, les nations industrialisées ont pu sortir des activités à faible valeur ajoutée et libérer des ressources (humaines et en capital) pour développer des activités créatrices de valeur, source de notre prospérité d'aujourd'hui. Pas de prix et peu de salaires mais des revenus et de la croissance, la *low cost economy* n'a pas fini de nous surprendre...

Les nouvelles formes de l'inflation, un défi pour la politique économique

Par delà les effets qu'elle exerce sur la formation des prix à la consommation et des salaires, la *low cost economy* a aussi des répercussions sur les autres formes d'inflation. C'est moins à une disparition de l'inflation que l'on assiste qu'à sa transformation. Que s'est-il passé au cours des

dix dernières années, période qui a fait suite à une quinzaine d'années de politique de désinflation² ? Accélération de la création de liquidité, emballement des prix des matières premières, hausse des valeurs d'actifs mobiliers et immobiliers. L'inflation, à vrai dire, est partout... sauf dans les chiffres de l'inflation mesurés avec les indices CPI (cf. graphiques 5 et 6). Bref, en faisant de la stabilité des prix (à la consommation) un objectif central de leur stratégie monétaire à partir des années 1980, les banques centrales ont grandement modifié la dynamique de l'inflation. Inflation anticipée, mémoire de l'inflation et cible de prix des banques centrales ont presque parfaitement convergé dans les principaux pays développés. La situation qui en résulte n'est pas sans risques. Tout d'abord, un choc exogène est toujours possible qui ramènerait vers un passé (lointain) qui fut inflationniste : la période actuelle ne serait alors qu'un équilibre temporaire, avant la résurgence de l'inflation. Le pétrole joue ici régulièrement son rôle d'épouvantail. Plus inquiétant, en créant les conditions de la stabilité nominale, les banques centrales n'ont-elles pas habitué les agents à mal estimer le risque lié aux autres formes (financières) de l'inflation ? On a pu parler à propos de cette articulation entre stabilité des prix et stabilité financière de « paradoxe de la crédibilité »³. A force d'être crédible dans leurs objectifs anti-inflationnistes, les banques centrales seraient devenues trop complaisantes vis-à-vis de certains excès financiers. L'inflation (au sens usuel du terme) doit-elle toujours être le véritable ennemi, ou n'y a-t-il pas matière à ouvrir d'autres fronts du côté de l'inflation du prix des actifs, et à repenser l'ensemble des stratégies de politique monétaire ?

Au-delà du champ monétaire, ce nouveau régime d'inflation, avec les importantes distorsions de prix relatifs qu'il génère, a aussi des conséquences pour l'ensemble de l'organisation productive. Le cas allemand est ici exemplaire. A en juger par le dynamisme de ses exportations, l'Allemagne est une économie des plus concurrentielles, mais, font valoir certains, ce résultat ne repose que sur la délocalisation d'une large part de la production (les biens intermédiaires et semi-finis) hors du pays, et précisément en Europe de l'Est. Selon cette thèse, l'Allemagne ne serait en fait qu'une « économie de bazar », autrement dit une plateforme où se réalise l'assemblage, le marketing puis la réexportation de produits dont la valeur ajoutée vient de l'étranger⁴. Une « économie de bazar », est-ce le seul avenir des pays développés, ou peut-on envisager d'autres stratégies d'adaptation aux mutations de l'économie mondiale ? Nous aborderons ces questions dans le second volet d'*Eclairages* consacré à la *low cost economy*. ■

Bruno CAVALIER

33 (0) 1 43 23 66 02

bruno.cavaliere@credit-agricole-sa.fr

Isabelle JOB

33 (0) 1 43 23 69 32

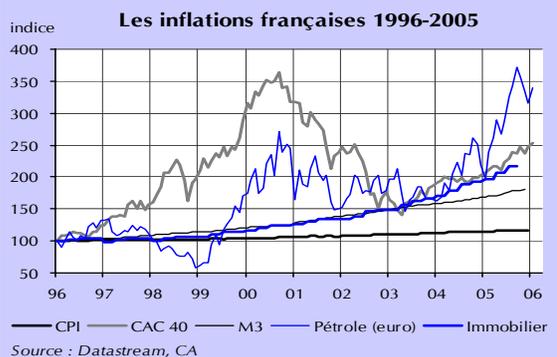
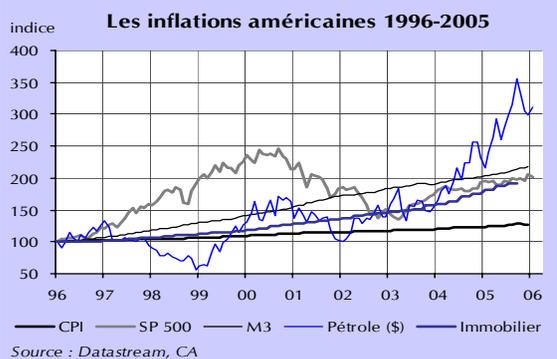
isabelle.job@credit-agricole-sa.fr

² La politique de désinflation a commencé véritablement en octobre 1979 aux États-Unis quand le président de la Fed, récemment nommé à ce poste, Paul Volcker, décide de changer radicalement les objectifs de la politique monétaire afin de « casser l'emprise des anticipations d'inflation ». Restaurer une stabilité nominale deviendra ensuite un objectif commun à l'ensemble des économies développées et même émergentes. A compter du milieu de la décennie 1990, on peut considérer que l'objectif a, sauf exception, été atteint au niveau mondial.

³ Voir Mésonnier (2004), « Le "paradoxe de la crédibilité" en question », Bulletin de la Banque de France.

⁴ Le débat sur l'« économie de bazar » a été lancé fin 2003 en Allemagne par Hans-Werner Sinn, le président de l'Ifo. Voir en particulier « Bazaar Economy » (2004), Ifo Viewpoint N°50 et « Pathological Export Boom and Bazaar Effect » (2005), Ifo Viewpoint N°65.

Graphiques 5 et 6



La low cost economy en pratique : dans les airs

Les compagnies *low cost* sont apparues aux États-Unis, il y a près de trente ans. La libéralisation¹ du transport aérien qui s'y produit alors permet le développement d'une kyrielle de compagnies dotées de stratégies parfois très différentes. En particulier, l'une de ces compagnies innove avec une approche fondée sur des routes directes², des aéroports secondaires, et des tarifs aussi serrés que possible. Le concept *low cost* aérien vient de naître.

Cette compagnie, Southwest Airlines, est depuis devenue le n°4 du marché³ domestique américain et tient le numéro 2 en ligne de mire. Elle est rentable depuis 33 ans alors que la moitié de ses consœurs américaines sont sous chapitre 11 (ou n'en sont pas loin), dans un univers marqué par des marges laminées par le coût du kérosène et la concurrence *low cost*.

L'histoire se répète 15 ans plus tard en Europe. En 1991, une petite compagnie irlandaise, Ryanair, commence à appliquer un modèle inspiré de Southwest sur le marché Royaume-Uni-Irlande fraîchement dérégulé. Grâce à la libéralisation qui se poursuit ensuite en Europe continentale de 1993 à 1997, d'autres compagnies vont également appliquer une stratégie *low cost*, et parmi elles Easyjet.

Grâce à deux ruptures quasi-concomitantes, l'une réglementaire (la libéralisation), et l'autre technologique (le canal de distribution Internet), les compagnies *low cost* vont ainsi connaître un développement spectaculaire en Europe, avec pour résultat la conquête de près de 25 % du marché en 10 ans, rattrapant quasiment le niveau de pénétration observé aux États-Unis.

Le transport aérien *low cost* est ainsi devenu un phénomène de masse sur le marché intra-européen, avec plus de 30 millions de passagers transportés par Ryanair comme Easyjet en 2005. Seuls Air France-KLM et Lufthansa dépassent encore les deux géants *low cost*, mais pour combien de temps ? Car Ryanair entend bien devenir numéro 1 d'ici 5 ans.

L'obsession du contrôle des coûts

L'extraordinaire développement des compagnies *low cost* est bien entendu à mettre en relation avec les avantages qu'elles ont apportés au consommateur, à savoir surtout des prix bas. Même si les stratégies peuvent légèrement différer d'une compagnie à l'autre, les principales économies proviennent :

- d'une flotte d'appareils standardisée, qui optimise les coûts d'acquisition, de formation, d'opération et de maintenance ;
- d'une offre de produit standardisée avec uniquement des routes court/moyen-courrier, sans cor-

respondance, sans classe affaires, sans repas gratuit à bord ;

- d'une distribution directe (pas d'agences, pas d'intermédiaires) surtout via Internet ;

- d'une productivité accrue des appareils, grâce à des densités de sièges augmentées, des taux de remplissage élevés engendrés par des prix attractifs, et des rotations plus rapides ;

- de l'utilisation - parfois - d'aéroports secondaires, moins chers et moins encombrés ;

- des coûts tirés sur tous les postes : achats de services, personnel, etc., sans oublier une pyramide des âges dans l'ensemble plus jeune et donc moins chère (salaires, avantages sociaux et en particulier ceux liés aux retraites).

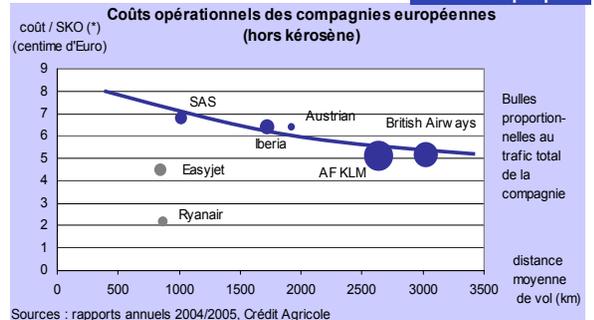
Les comparaisons de prix entre compagnies classiques et *low cost* sont un exercice particulièrement difficile ; les interprétations erronées sont légion en raison de la non prise en compte de (i) la longueur des trajets, (ii) des programmes de fidélité, (iii) des prestations différentes (aéroports, repas à bord, classe affaire ou non) et (iv) des autres coûts payés par le passager (taxe d'aéroport). Comparer une compagnie *low cost*, court-courrier, avec une compagnie orientée essentiellement long-courrier a par exemple peu de sens.

On peut malgré tout estimer que l'écart moyen de coûts – hors taxe et carburant - entre *low cost* et compagnie classique peut atteindre environ 50% (cf. graphique 1), pour des prestations qui peuvent être différentes. Mais après prise en compte de tous les coûts, notamment les taxes, l'écart peut se réduire sensiblement pour le consommateur final.

Des prix toujours plus bas, depuis toujours

Au-delà du débat du différentiel de prix entre compagnies classiques et *low cost*, l'émergence de ces dernières ne fait que renforcer le mouvement structurel de baisse des prix dans l'aérien

Graphique 1



(*) Le SKO (siège kilomètre offert) ou ASK (available seat kilometer) est l'unité d'expression de la capacité dans le transport aérien. Un vol en A320 avec 150 sièges sur 1000 km correspond à 150 000 SKO ou ASK.

Les coûts par ASK tendent à diminuer quand la distance de vol moyenne augmente, d'où le peu d'intérêt de comparer une compagnie orientée très long courrier comme British Airways avec des *low cost*.

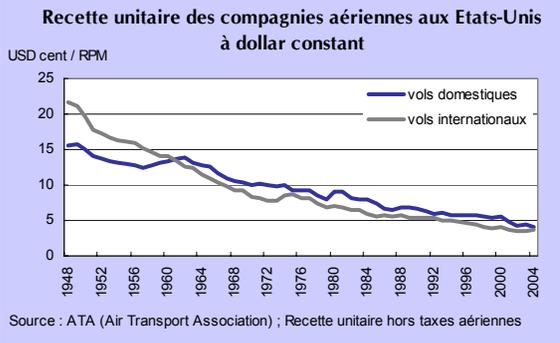
¹ ADA, Airline Deregulation Act, signée en octobre 1978, qui permet à toute compagnie offrant des conditions requises (sécurité etc.) d'opérer n'importe quelle ligne sur le territoire américain.

² Par opposition à la stratégie de hub adoptée par la plupart des compagnies aériennes.

³ Il est toujours question dans cet article de parts de marchés exprimées en volume, à savoir en passagers kilomètres transportés (RPK en français, RPM en anglais) sur les marchés intra-américain et intra-européen.

⁴ Cette stratégie est suivie par Southwest et Ryanair, mais moins par Easyjet par exemple. La desserte d'aéroports comme Orly ou Roissy est certes plus coûteuse et contraignante, mais apporte un plus aux voyageurs, qui sont prêts à payer un prix plus élevé.

Graphique 2



Le RPM (revenue passenger mile) ou RPK (revenu passager kilomètre) est une unité de mesure du trafic aérien dans le secteur.

Le RPM correspond au prix moyen payé par un voyageur pour parcourir 1 mile (1,6 km).

(cf. graphique 2). Depuis les débuts de l'aviation commerciale à grande échelle, soit après la Seconde guerre mondiale, les progrès incessants n'ont en effet cessé d'en abaisser le coût et d'en renforcer la sécurité,

sur fonds d'augmentation des revenus disponibles pour le transport et de l'émergence de l'économie de loisirs.

Parmi les facteurs qui expliquent la tendance structurelle baissière des prix des billets, on peut citer entre autres des appareils toujours plus économiques (consommation, fiabilité, coût de maintenance des avions), l'amélioration des processus (distribution directe, suppression progressive des billets papier) et un effet de masse (la consommation de transport aérien a été multipliée par 10 depuis 1960) le tout sur fond d'une

âpre concurrence, et ce d'autant plus que la libéralisation du ciel – les fameuses politiques « open sky » – fait son œuvre.

Le monde du transport aérien attire aussi sans cesse de nouveaux entrants, propriétés de milliardaires (Richard Branson pour Virgin, Stelios HagiIoannou pour Easyjet) ou non, qui contribuent à la surcapacité ambiante du marché déjà alimentée par la facilité de financer des avions, actifs hypothécables par excellence.

Il y a fort à parier que les derniers développements du secteur tels les nouveaux appareils toujours plus efficaces, le spectaculaire développement des *low cost* dans les pays émergents ou encore le processus de libéralisation du trafic entre Union Européenne et États-Unis confirmeront la tendance d'un transport aérien toujours moins cher, *commodity* en puissance, pour le plus grand bonheur des passagers, mais pas forcément des actionnaires. ■

Jean-François PERRIN

33 (0) 1 43 23 66 80

jean-francois.perrin@credit-agricole-sa.fr

La *low cost economy* en pratique : dans la distribution

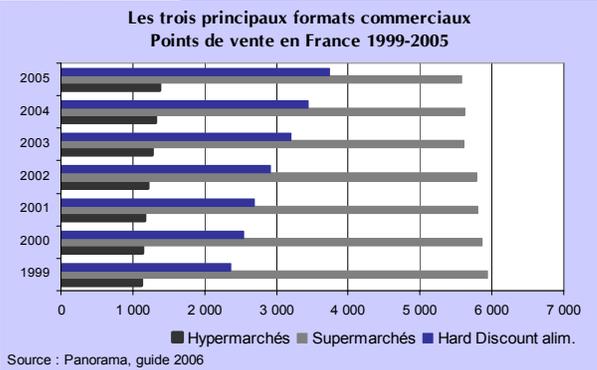
Le *hard discount* est devenu un acteur majeur de la distribution alimentaire en Europe. Il aurait représenté 17 % du total en valeur des marchés dits alimentaires européens de l'UE 15 en 2003, contre 14 % en 2000 et 12 % en 1994¹. Ce « modèle » s'est établi presque partout.

L'Europe du Nord en a la paternité, en particulier l'Allemagne avec les enseignes fondatrices Aldi (1962) et Lidl (1972). On pense à tort qu'il s'agit de modèles inspirés par la pénurie de l'immédiate après-guerre, alors qu'ils se sont développés durant des périodes d'expansion généralisée. Sur des marchés matures (alimentation, textile, premier équipement de la maison) où la demande présente une relative inélasticité aux prix, ils expérimentent la nouvelle efficacité concurrentielle

Dans l'Europe latine, le succès du modèle est renforcé par des intervenants nouveaux, tels Carrefour – Promodès (Dia et Ed). La pratique du crédit fournisseur en Europe du Sud contribue à financer la diffusion d'un format de magasin simplifié à l'extrême, par nature peu consommateur de capitaux propres. Il existe 3 741 magasins *hard discount* en France fin 2005 (2 362 fin 1999), la formule permettant, grâce à une utilisation optimale des surfaces commerciales, de contourner les contraintes légales encadrant le développement de l'immobilier commercial (Loi Royer, puis loi Raffarin²).

La diffusion du modèle *hard discount* alimentaire en Europe occidentale connaît cependant deux échecs relatifs : en Italie, où il ignore les modes de consommation traditionnels encore très vivaces (importance des produits frais, presque absents en *hard discount*) ; en Grande Bretagne où les acteurs dominants de la catégorie « *supermarkets* », en particulier Tesco et Asda³ ont su répondre de manière agressive à cette nouvelle concurrence sur les prix. La part de marché

Graphique 1



du *hard discount* est limitée à 5 % en Grande Bretagne (13,4 % en France en 2004 ; 38,5 % en Allemagne en 2003).

Le *hard discount* alimentaire illustre le concept de *low cost economy*

La recherche systématique d'une structure de coûts optimale caractérise effectivement les *hard discounters* alimentaires et les distingue de concepts approchant (*soft discounts*) ou homonymes (tels le *hard discount* textile ou bricolage⁴). Le *hard discount* alimentaire est une filière intégrée depuis l'amont fournisseur où il fait réaliser ses produits en marques propres (MDD) jusqu'à l'aval représenté par l'activité de détaillant. A chaque étape, il se caractérise par la recherche des solutions les plus sobres :

- réalisation des produits sur des cahiers des charges simplifiés, massification des achats (dix fois les volumes des grandes enseignes classiques), séries longues (renouvellements espacés des appels d'offres).
- Assortiments courts (environ 1 000 références), qui donnent une sensation de simplicité et d'efficacité lors des achats en magasin (60 000 références en hypermarché).
- Centralisation de la logistique, dont le point de vente constitue un terminal (manipulation à la palette complète et absence de mise en rayonnage, sinon dans le point de vente).

Il est significatif de constater qu'aujourd'hui des mises en places en magasins inspirées du *hard discount* (présentation en palettes ou en vrac, à l'image des espaces *self discount* Auchan) suffisent à accroître significativement les volumes vendus, au sein d'un format traditionnel de type hyper ou supermarché. L'avantage en prix des chaînes *hard discount* peut être évalué à 30-35 % en France sur un panier moyen ne comprenant que de l'épicerie sèche. L'évolution des prix au sein des différents formats est suivie depuis le début de la décennie 2000 :

Le type d'offre *hard discount* étant inclus dans le suivi des marques premiers prix, celles-ci ont été les premières à illustrer en France le phénomène de déflation alimentaire (4^e trimestre 2003, ci-dessus) entraînant d'abord la réaction des distributeurs traditionnels via leurs MDD, puis plus tardivement celle des grandes marques, absentes ou très faiblement présentes en *hard discount*.

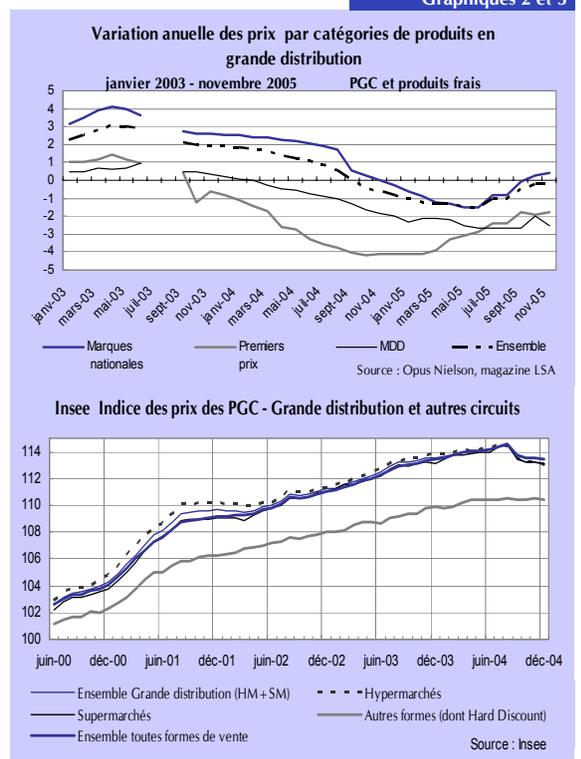
De fait, le *hard discount* en tant qu'illustrateur du phénomène *low-cost* s'attaque principalement aux grandes marques, génératrices de surcoûts publicitaires ou promotionnels, voire au phénomène de marque en tant que tel. Les chaînes de

hard discount elles mêmes ne supportent que de très faibles dépenses de communication (aucune publicité nationale). Elles s'insèrent de la sorte dans un nouveau courant de consommation qui se veut rationnel, inspiré par l'analyse de la valeur. Sa force est de suggérer un possible transfert de pouvoir d'achat de la consommation alimentaire vers la consommation courante non alimentaire⁵.

Les acteurs d'une guerre des prix ne sont pas nécessairement des acteurs *low cost*

La recherche des prix bas n'est pas une nouveauté dans le commerce. Le développement en France des hypermarchés durant les années 1970 évoque celui du *hard discount* durant les années 1990, s'appuyant de manière similaire sur une image de prix bas et d'achat rationnel. Les industriels cherchant normalement à accroître leurs prix, spécialement en période de hausse soutenue de la consommation, la grande distribution a d'abord agi comme contre-pouvoir économique, pour contenir ces hausses, dans une perspective concurrentielle (conquête de parts de marché). Depuis, la relation industrie-grand commerce a pris un tour particulier : la situation de la grande distribution en France est devenue oligopolistique (7 centrales d'achat majeures⁶) à partir de la décennie 1990.

La concurrence se figeant, la différenciation par les prix en magasins devenant de moins en moins perceptible, les grands distributeurs se sont attachés à garantir la croissance de leurs marges au travers des facturations de coopération commerciale, les « marges arrières ». Elles atteignent des niveaux tels que les industriels fournisseurs doivent les intégrer *a priori* dans leurs conditions générales de vente. Ainsi, à partir notamment de la mise en force de la loi Galland⁷, la grande dis-



⁴ L'un et l'autre utilisent les opportunités offertes par les fournisseurs issus des pays émergents. Ils ne développent aucune technique de fabrication ou d'approvisionnement spécifique et nous paraissent en cela distincts des *hard discounters* alimentaires.

⁵ De fait, les enseignes de *hard discount* allemandes notamment prennent en compte le marché non alimentaire, les produits étant proposés par lots et selon des calendriers précis. Aldi détient par exemple 20 % du marché allemand des ordinateurs individuels.

⁶ Carrefour, Auchan et EMC-Casino dont IRTS, Lucie (Leclerc et Système U), ITME et Provera (Cora).

⁷ Appliquée depuis l'exercice 1997, elle introduit une définition rigide du seuil de revente à perte qui ne retient qu'une faible partie des avantages tarifaires obtenus par l'acheteur-distributeur auprès de son fournisseur. Elle limite de fait les possibilités de baisse de prix au consommateur.

tribution s'est comportée comme si elle était partie prenante aux hausses de tarifs des industriels fournisseurs. A tout le moins, en renonçant à son rôle de contrepoids dans les hausses de prix industriels, elle a offert un espace à l'économie intégrée du *hard discount*, dans le domaine alimentaire. Elle est probablement en position de refermer actuellement cet espace, s'étant engagée sur des accords de limitation de prix, sur la promotion de ses gammes premiers prix et MDD, en recherche d'évolution de ses formats traditionnels. Le *hard discount* qui, bon an mal an, enregistre en France une progression en part de marché de 1% par an environ entre 2000 et 2004 n'a progressé que de 0,4% entre 2004 et 2005.

Les caractéristiques de la consommation des ménages cependant n'autoriseront plus des hausses de prix alimentaires atypiques, telles celles que le passage à l'euro a permis d'observer à partir de 2001 sur les grands intervenants, hyper et supermarchés. Le *hard discount* s'en était soustrait du fait de son modèle économique intégré, qui échappe aux circuits des négociations commerciales.

Cette dissociation entre les distributeurs traditionnels et les distributeurs *low cost* a été effectivement perçue et traduite en baisse de trafic consommateur chez les premiers, au bénéfice du *hard discount*. Les actions correctrices présentent un caractère forcé (accords Sarkozy, juin 2004) et brutal (mise en place en septembre 2004, voir ci-dessus). Il s'agit de pilotage conjoncturel, mais pas de remise en cause du modèle économique de la grande distribution traditionnelle qui repose sur l'expansion permanente des surfaces de vente, à coûts croissants.

Toutes les formes de ventes semblent devoir être confrontées désormais à une forme de pression permanente sur les prix en entrée de gamme. On peut en prendre pour témoin, dans le domaine non alimentaire, le profil annuel de la consommation de produits textiles. La part des ventes à prix barrés, réalisées en périodes de soldes ou de promotion, est en croissance régulière, y compris chez les *discounters* textile eux-mêmes.

Le *hard discount* atteint-il sa maturité ?

La progression du *hard discount* en Europe semble se stabiliser, du moins en France et en Europe du Nord : les formats de distribution traditionnels sont au point dans leurs « répliques » face à un modèle *hard discount* qui n'est pas exempt de points faibles (offre restreinte et austère, modèle social à bas salaires souvent conflictuel, offre relativement inefficace sur les marchés non alimentaires).

Enfin, la grande distribution, *hard discount* compris, doit désormais assimiler le phénomène Internet. S'il est encore marginal sur les marchés alimentaires du fait de coûts logistiques spécifiques, il constitue une avancée décisive, notamment dans la réduction des coûts immobiliers de la distribution. Le « e-commerce » connaît ainsi une croissance exponentielle sur la plupart des marchés non alimentaires. Il s'agit probablement pour les distributeurs, de la prochaine étape *low cost*. ■

Noël ISORNI

33 (0) 1 43 23 66 51

noel.isorni@credit-agricole-sa.fr

La *low cost economy* en pratique : dans la banque

Le *low cost* consiste à établir pour chaque maillon de la chaîne de valeur un rapport coût-efficacité optimal, quitte à opérer des changements radicaux dans les processus de production et de distribution. Cette démarche permet d'obtenir une différenciation forte, par les prix. L'industrie bancaire s'engage progressivement dans cette voie. Cette approche est l'occasion de clarifier la relation de la banque avec ses clients et pourrait aboutir à de nouvelles stratégies de conquête.

La vogue du *low cost* a gagné des secteurs toujours plus variés, la banque n'est pas épargnée par ce mouvement. Du point de vue du consommateur, le *low cost* répond à une montée en puissance de mouvements consuméristes, visant une meilleure maîtrise de la consommation via la clarification du contrat avec les fournisseurs : c'est la recherche systématique de la meilleure adéquation entre le niveau de produit ou service souhaité,

et le prix demandé en contrepartie. Deux paramètres doivent être soulignés à ce stade. D'abord, le développement du *low cost* n'implique pas un nivellement de l'offre par le bas : le consommateur veut pouvoir choisir sa prestation, éventuellement haut de gamme, en toute connaissance de cause, c'est-à-dire en identifiant précisément, pour mieux les accepter, les composantes du prix demandé. Et il est ensuite intéressé,

sant d'observer que ce comportement concerne toutes les catégories socioprofessionnelles, ainsi que le montre l'analyse des profils, très variés, des clients des compagnies aériennes ou des distributeurs *low cost*.

Dans le secteur aérien ou celui de la grande distribution, l'approche *low cost* a consisté en des stratégies de rupture visant à prendre ou à ouvrir des marchés en vendant des volumes importants à prix faible, grâce à une réduction radicale des coûts. Pour autant, étant donné les spécificités du secteur, ce modèle économique est-il applicable à la banque ?

Un environnement concurrentiel propice

Les caractéristiques du marché bancaire français semblent en faire un terrain plutôt favorable au phénomène *low cost* : la banque de détail est un marché très développé, concentré autour de quelques grands groupes, qui offrent une plateforme complète de services toutefois peu différenciés d'un établissement à l'autre.

Malgré une concentration élevée, la concurrence y est vive. Sur un marché saturé, dans un contexte de mobilité bancaire accrue, les banques cherchent à optimiser leur fonds de commerce en fidélisant leurs clientèles et en conquérant les clients les plus jeunes et les plus rentables.

Parallèlement, le secteur bancaire français connaît depuis une vingtaine d'années une période de déréglementation et participe à la création progressive d'un marché intégré à l'échelle européenne, créant les conditions d'une concurrence plus ouverte accessible désormais à des acteurs non bancaires ou étrangers. Malgré l'apparente maturité du marché français, les évolutions des comportements des clients et de l'environnement réglementaire devraient conduire à un accroissement de la concurrence et laisser la place à des approches commerciales nouvelles.

Un système de prix à clarifier

Le prix (ou la « tarification bancaire »), paramètre central du modèle *low cost*, est une question majeure dans les débats actuels et les conditions de la concurrence dans la banque de détail.

Les métiers de la banque des particuliers recourent des modes de tarification variés qui ne sont pas toujours compris par les clients. Cela tient autant à la spécificité des métiers d'intermédiation et de gestion des moyens de paiements, qu'à la diversité de l'offre.

A cela s'ajoutent les contraintes imposées par la réglementation et ses évolutions, qui ont abouti

à la constitution d'un système de prix complexe et qui paraît aujourd'hui peu lisible. L'héritage du « ni-ni » et l'image encore très présente de service public de l'activité bancaire n'ont pas contribué à clarifier le mode de fixation des prix des services bancaires. Les banques ont en outre développé de nouveaux services autour de l'activité bancaire traditionnelle, donnant aux consommateurs une impression de multiplication des facturations. La tarification est souvent jugée comme déconnectée à la fois des coûts supportés par la banque et aussi de la valeur d'usage perçue par les clients².

Par ailleurs, la pression des associations de consommateurs ainsi que l'action des pouvoirs publics et des banques pour améliorer la compréhension et la transparence des prix bancaires ont vraisemblablement accru la sensibilité des Français à cette question. Dans ce contexte, une stratégie visant à offrir à bas prix des services bancaires simples, où la relation avec le consommateur repose sur un contrat qui apparaît clair et juste, semble *a priori* pertinente.

La banque, Monsieur Jourdain du *low cost* ?

La mise à plat de la chaîne de valeur des prestations bancaires, consubstantielle de la démarche *low cost*, n'est pas une idée nouvelle. Le mouvement général de réduction des coefficients d'exploitation et de maîtrise des risques, favorisés notamment par les évolutions technologiques, en témoigne.

L'optimisation des divers types de coûts a conduit à des mutations importantes dans les années récentes. Au-delà des mouvements de fusions-acquisitions, qui font jouer les économies d'échelle et de gamme, le secteur a été le théâtre de :

- l'industrialisation des processus et la dichotomie croissante entre production et distribution, se traduisant, dans les grands groupes, par une séparation de plus en plus marquée entre les usines-produits et les réseaux ainsi que par des jeux d'alliance et de partenariats inter-groupes ;

- le bouleversement de l'organisation des réseaux de distribution avec la transformation du rôle dévolu à l'agence et à son personnel, le développement de canaux alternatifs moins coûteux et utilisables sur des plages horaires larges, tels que les DAB-GAB et la banque à distance.

Mais il s'agit là d'un mouvement général et aucun acteur n'a adopté un positionnement différencié marqué et aucun n'a acquis un poids substantiel sur le créneau *low cost*³.

Par ailleurs, le concept de « multicanal » faisant coexister un mode de distribution « *high*

¹ S'agissant d'un concept au départ à destination du consommateur final, nous nous cantonnerons dans cet article au domaine de la banque de détail.

² Cf. par exemple « Banque de détail, le hold up permanent », Communiqué du 28/09/04 sur Que choisir en ligne ?

³ Malgré son positionnement tarifaire de « moins chère des banques à réseau, pour les clients moyens et modestes » (J.P. Bailly, in La Tribune, 30 décembre 2005), la Banque Postale, avec un coefficient d'exploitation de 95 %, n'a pas à ce jour une approche *low cost*.

cost » - l'agence -, où s'effectuent des opérations à valeur ajoutée, et des canaux moins coûteux permettant de faire soi-même des opérations de base, aurait pu se concrétiser par une différenciation nette des tarifications selon les canaux et aurait permis de fabriquer un modèle intégré de services *low cost* et de services à valeur élevée. Mais tel n'a pas été le cas jusqu'à présent...

Le jeu des nouveaux entrants

En revanche, ces évolutions ont suscité des tentatives d'acteurs non bancaires s'apparentant à du *low cost*. L'essentiel des expériences (que ce soit sur des modèles « *pure players* » ou greffés sur des réseaux de distribution existants, de la grande distribution ou d'assureurs par exemple) s'est concentré sur la réduction des coûts de distribution en contournant le canal de l'agence bancaire traditionnel. Toutefois, les positionnements *low cost* affirmés ont été relativement timides et aucune de ces tentatives ne s'est révélée très concluante, même si ces acteurs ont grignoté progressivement quelques marchés.

Au-delà des explications classiques que sont l'attachement des Français à leur agence, la complexité d'un changement d'établissement ou de la gestion de plusieurs prestataires bancaires, les modèles économiques de ces expériences semblent fragiles et finalement pas très *low cost*. Le phénomène des super livrets par exemple n'a que l'apparence du *low cost*. Difficilement rentable en lui-même, il repose sur une démarche de « produit d'appel » qui réclame de vendre ensuite d'autres produits aux clients, produits peut-être moins chers mais encore peu différenciés des autres offres.

La spécificité du métier bancaire, le poids de la réglementation, la technicité, les investissements informatiques, l'exigence de sécurité, la gestion du risque, etc. représentent des coûts d'entrée importants, qui rendent la suppression des agences insuffisantes pour faire véritablement du *low cost* et attirer un nombre important de clients.

Low cost bancaire, il y a de la marge...

Le *low cost* n'a pas encore fait de percée dans la banque. Il existe néanmoins, semble-t-il, un espace pour cette approche :

- Toutes les possibilités de réductions radicales de coûts n'ont vraisemblablement pas été explorées à ce jour. Par exemple, la délocalisation *off-shore* ou *near-shore* de certaines activités (*call center*, analyse financière ou encore informatique par exemple), monnaie courante dans l'industrie, est encore peu développée ; les freins restent nombreux et la prudence entièrement justifiée.
- Dans l'aérien, les offres *low cost* ont amené de nouvelles clientèles. De même, il reste dans la banque des territoires à conquérir : les exclus bancaires et les exclus du crédit, en France ou dans les pays émergents⁴, qui représentent des populations nombreuses et sur lesquelles des réductions fortes du prix auront un impact évident. En repensant le contrat de base des prestations bancaires et en offrant des prix résolument plus bas pour ces offres de base, la banque pourrait ainsi reconstruire et clarifier son système de prix.

La mise en place de stratégies *low cost* ne devrait pas déséquilibrer le marché bancaire français. D'une part, l'avantage dont disposent *a priori* les grands groupes pour mettre en œuvre une démarche *low cost* de qualité limite la possibilité d'irruption d'acteurs susceptibles de remettre en cause à court terme l'équilibre des forces en présence. D'autre part, les autorités de contrôle veillent à la stabilité du marché et resteront vigilantes vis-à-vis de prises de position risquées. Néanmoins, si le phénomène arrive à trouver sa place dans le secteur, il ne peut avoir qu'un effet stimulant pour les acteurs bancaires et positif pour les clients qui souhaitent ce type d'offre. ■

Armelle SARDA

33 (0) 1 43 23 33 77
armelle.sarda@credit-agricole-sa.fr

Estelle HONTHAAS

33 (0) 1 43 23 13 55
estelle.honthaas@credit-agricole-sa.fr

Directeur de la publication : Jean-Paul Betbèze
Rédaction en chef : Jean-Paul Betbèze — Isabelle Job
Réalisation et secrétariat de rédaction : Véronique Champion-Faure

Crédit Agricole S.A. — Direction des Études Économiques
75710 PARIS cedex 15 — Fax : 33 (0) 1 43 23 58 60
Copyright Crédit Agricole S.A. — ISSN 1248 - 2188
Gestion des abonnements : Elisabeth Nicolas — Tél : 33 (0) 1 43 23 55 44

Internet : <http://www.credit-agricole.fr/> rubrique : kiosque-eco

« Cette publication reflète l'opinion du Crédit Agricole. Toutefois, les analyses qui y sont exprimées ne constituent en aucune façon une offre de vente ou une sollicitation commerciale et ne sauraient donc engager la responsabilité du Crédit Agricole ou de l'une de ses filiales. Toute reproduction totale ou partielle sans autorisation préalable et expresse du Crédit Agricole en est expressément interdite. »