

SUJET

DOSSIER 1

À l'aide des *annexes 1 à 5* et de vos connaissances tant théoriques que factuelles, répondez aux questions suivantes :

A - MANAGEMENT STRATÉGIQUE

1. Définissez : stratégie de groupe ; stratégie d'activité.
2. Présentez en une vingtaine de lignes l'équation stratégique de Zodiac Aerospace.
3. Précisez :
 - les enjeux liés à la maîtrise des technologies et à leur évolution, pour le groupe ;
 - les outils managériaux qu'il est possible de mettre en œuvre pour remédier aux dysfonctionnements.
4. Zodiac a effectué des opérations de croissance externe. Caractérisez ce type de croissance. Précisez quelles sont les motivations qui conduisent à y avoir recours.

B - GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

5. Quels sont les enjeux de la croissance externe dans le cadre de la relation actionnaires-dirigeants dans l'entreprise managériale.
6. Quels sont les moyens employés par les actionnaires pour faire en sorte que le comportement des dirigeants soit en ligne avec leurs intérêts ?
7. Caractérisez la gouvernance de Zodiac Aerospace. Quelles en sont les conséquences au plan stratégique ?

DOSSIER 2

En vous appuyant sur vos connaissances théoriques en management et sur le document joint en Annexe 5, ainsi que sur des exemples issus de différents contextes, présentez un développement structuré sur le thème suivant :

Low cost et qualité

Annexe 1

Présentation du groupe Zodiac Aerospace

Source : Rapport annuel

Zodiac Aerospace est un leader mondial des équipements et systèmes aéronautiques, à destination des avions commerciaux, des avions régionaux, des avions d'affaires, ainsi que des hélicoptères. Le Groupe Zodiac Aerospace déploie une stratégie fondée sur la croissance interne et externe, consistant à se développer sur des marchés de niche à fort contenu technologique, générant une activité après-vente significative, et sur lesquels il peut occuper le premier rang mondial.

Chiffres clés 2015

- 4 900 M€ de chiffre d'affaires (2010 : 2 150)
- 314 M€ de résultat opérationnel courant (2010 : 244)
- 0,72 € de bénéfice net par action (2010 : 2,80)
- 108 sites dans le monde
- 32 300 employés (2010 : 17 540)

DEUX ACTIVITÉS

SYSTEMS : SYSTÈMES EMBARQUÉS, DE DÉVELOPPEMENT SÉCURITÉ EN VOL ET AU SOL

- Aircraft Systems : équipements et systèmes de haute technologie assurant les fonctions essentielles des aéronefs.
- AeroSafety : systèmes complets pour une sécurité accrue.

AIRCRAFT INTERIORS : CONFORT ET VIE À BORD

- Cabin & Structures : conception globale et réalisation de l'aménagement de cabines.
- Galleys & Equipment : solutions d'équipements pour le service à bord et le confort des passagers.
- Seats : une offre de sièges complète et innovante.

Répartition du chiffre d'affaires consolidé	
Aircraft systems	30 %
Aerosafety	13 %
Cabin & structures	18 %
Galleys & equipments	11 %
Seats	28 %

Répartition par clients	
Compagnies aériennes	40 %
Constructeurs d'avions commerciaux	20 %
Aviation régionale, hélicoptéristes et autres constructeurs	10 %
Espace, Institutionnels et Défense	4 %
Aviation d'affaires	5 %
Distributeurs et maintenance	7 %
Autres (équipementiers, aéroports, autres industries)	14 %

Un marché en forte croissance

3,3 milliards de passagers transportés en 2014 (prévision 2034 : 7,3 milliards)

25 660 appareils en service

Livraisons 2014 : 629 Airbus ; 723 Boeing ; 172 autres.

Carnets de commandes 2014 : Airbus 6 386 ; Boeing 5 789 ; 800 (en 2009 : 3 488 ; 3 375 ; 430)

Annexe 2

Zodiac Aerospace se dit ouvert à une éventuelle offre de rachat

DOWJONES | Le 16/03/16 à 14:30

PARIS (Dow Jones)--Zodiac Aerospace n'exclut pas d'étudier une éventuelle offre de rachat qui serait conforme à ses intérêts, alors que l'équipementier aéronautique se débat avec des difficultés opérationnelles liées aux retards accumulés dans la production de sièges d'avions.

"Nous serions réceptifs à ce que nous considérerions comme étant dans l'intérêt des actionnaires et du groupe", a déclaré mardi soir le président du directoire de Zodiac, Olivier Zarrouati, lors d'une conférence téléphonique avec les analystes organisée à l'occasion de la publication du chiffre d'affaires trimestriel du groupe.

"Notre histoire a montré que nous étions assez réceptifs à toute proposition raisonnable. Dans le passé, nous avons été dans une situation où nous avons dû protéger l'intérêt de nos actionnaires", a ajouté Olivier Zarrouati, faisant référence à l'offre de rachat déposée en 2010 par Safran et rejetée alors par Zodiac.

A la Bourse de Paris, le titre Zodiac cédait mercredi en début d'après-midi 3,1% à 17,22 euros. De son côté, l'action Safran gagnait 1,8% à 58,61 euros.

Retour à la normale dans 18 mois

Après de multiples avertissements sur résultats ces derniers mois, Zodiac Aerospace a de nouveau lancé une alerte mardi, alors que le redressement attendu de sa division 'Seats' prend plus de temps que prévu. Le groupe estime qu'il faudra désormais 18 mois pour résorber les retards de production et renouer avec une performance opérationnelle.

"Les retards de livraisons de sièges sont en moyenne stabilisés au même niveau depuis trois mois", a expliqué Zodiac, qui fait l'objet de critiques de plus en plus vives de la part de ses clients.

Parallèlement, le groupe rencontre de plus en plus de difficultés dans sa division "Cabin", qui peine à faire face à la montée en cadence des nouveaux programmes, en particulier celle de la production de cabines de toilettes de l'A350XWB. "Les difficultés croissantes dans les programmes de cabines apparaissent désormais comme étant un deuxième problème important sur les résultats", ont souligné les analystes d'Exane BNP Paribas.

Pour 2015-2016, Zodiac Aerospace a prévenu que son résultat opérationnel courant serait proche de celui de l'exercice précédent. Cet objectif est inférieur de 23% à la prévision des analystes d'UBS qui avait déjà été récemment revue en baisse. En février, le groupe avait aussi abandonné son objectif d'une progression à 10% de la marge opérationnelle en 2015-2016.

Annexe 3

Les difficultés rencontrées

En mars 2016, Zodiac annonce qu'il lui faudra encore 18 mois pour résorber ses retards de livraison. A l'occasion d'une conférence téléphonique sur ses résultats du premier semestre de l'exercice 2015/2016, l'équipementier aéronautique s'est expliqué sur ses dysfonctionnements industriels et les solutions à y apporter. Son patron, Olivier Zarrouati a annoncé "un délai de 18 mois avant un retour à la normale". Soit un retard d'environ deux ans par rapport au calendrier initial.

"La transformation industrielle du groupe nécessite plus de temps et d'efforts que ce que nous avions prévu", a-t-il admis. Avec une forte croissance et des acquisitions multiples ces dernières années, Zodiac ne parvient plus à tenir ses délais de livraison.

La croissance de son chiffre d'affaires pour le premier semestre 2015-2016 (2,488 milliards d'euros ; + 7,1%,) n'est qu'apparente : elle provient avant tout du taux de change euros/dollars. A périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires recule de 1,8%. Il est en baisse dans presque toutes les divisions du groupe.

La division de Zodiac spécialisée dans l'aménagement intérieur des avions reste aux prises avec de profonds dérèglements industriels. Un client aussi puissant qu'Airbus en vient à dénoncer publiquement cette situation, par la voix de son patron, Fabrice Brégier.

Pour regagner la confiance de ses clients, Zodiac a décrit par le menu les différentes actions de redressement de son outil industriel. Elles viennent compléter son plan Focus visant, entre autres, à améliorer le reporting et à généraliser les bonnes pratiques.

Le plan focus comporte quatre axes : le reporting opérationnel et son renforcement, l'application rigoureuse des procédures avec une attention particulière sur l'amélioration des approvisionnements et de la gestion de nos stocks ainsi que sur l'adaptation de l'outil industriel aux prévisions de ventes. L'objet de ce plan de transformation est de regrouper et de formaliser les modes de fonctionnement autour de standards et méthodes déjà en place, comme le déploiement de qualité et de projets qui structurent l'architecture des processus et leur évaluation.

Pour la production de sièges, Zodiac a toujours des retards de livraison. "Ils s'élèvent en moyenne à 300 places depuis trois mois", a précisé Jean-Michel Billig, responsable de la branche, sachant qu'un siège en classe éco équivaut à trois places (une banquette) mais un siège business une seule et unique place.

Les retards concernent essentiellement les sièges business pour l'A350 et un autre programme. Les retards sont passés de 6 000 places début 2015 à 2 200 en avril, puis 1 700 en juin sur une production annuelle représente un total de 150 000 places. L'objectif, annoncé au printemps 2015, de résorber tous les retards en août n'a pas été atteint.

Le principal problème se situe dans l'usine américaine de Santa Maria (1 800 salariés), où la production des coques en matériaux composites des sièges business pose problème. Ces coques concentrent à elles seules entre 50 et 60% de la valeur d'un siège. L'usine a doublé de taille en deux ans, et les embauches ont suivi. Mais, du côté de l'ingénierie du design des pièces et du savoir-faire, Zodiac rencontre des difficultés. Une croissance mal contrôlée entraîne aujourd'hui d'importants surcoûts de production.

Le groupe doit répondre à une exigence accrue des compagnies aériennes, soucieuses d'avoir chacune des produits différents, et à une complexité croissante des opérations de certification. Zodiac a annoncé la création d'un centre de compétence de design de coques. Son site d'implantation n'est pas encore connu. L'industriel va également se tourner vers d'autres fournisseurs et mettre en œuvre des transferts internes de production pour délester le site de Santa Maria.

La branche de l'aménagement intérieur, dédiée aux équipements de la cabine, connaît aussi des retards. Ils se concentrent là encore sur l'A350 et concernent les cabinets de toilettes. Il s'agit également d'un site américain, celui de Cypress (Californie). L'usine est confrontée à la fois à la montée en cadence du dernier-né d'Airbus et à la hausse des opérations de rénovation d'avions existants. Le site a du mal à suivre et cela entraîne d'importants surcoûts de non-qualité.

Fin 2015, les dirigeants de Zodiac ont décidé de mettre en place une seconde ligne d'assemblage sur le site Canadien de Montréal. Il produit déjà des toilettes pour l'aviation d'affaires. La baisse d'activité dans ce segment autorise un surcroît d'activité venu de l'aviation commerciale. L'objectif est de passer d'une cadence de deux à huit shipsets (jeux de toilettes embarqués dans un avion). La cadence de cinq shipsets a été atteinte en février 2016.

La restructuration industrielle de cette branche concerne l'ensemble des sites américains où le plan Focus doit encore être mis en application. Le groupe compte aussi généraliser des plans de formation dédiés aux systèmes d'information de production (ERP).

Habitué aux louanges sur sa rentabilité (environ 14 %) et sa croissance constante (multiplication du chiffre d'affaires par deux en sept ans), l'équipementier aéronautique Zodiac ploie depuis un an sous les critiques. « Cela devient inacceptable, déclare en avril 2015 le patron d'Airbus », Fabrice Brégier. Durant l'été, des ingénieurs d'Airbus se sont rendus dans des usines de son fournisseur pour apporter des améliorations dans les process. Chez Boeing, autre grand client, Zodiac a également terni sa réputation lorsque l'avionneur, fin 2014, a dû stocker deux 787 en attente de leurs sièges, dans le désert américain de Mojave.

Dans un entretien accordé à L'Usine Nouvelle, Olivier Zarrouati, président du directoire, pointe du doigt les faiblesses du reporting opérationnel. Les yeux rivés sur les acquisitions et la croissance du chiffre d'affaires, les dirigeants ont perdu de vue le terrain. Empilement d'activités indépendantes plus que véritable groupe international structuré de l'avis du panel des experts, Zodiac laisse sa centaine d'usines réparties dans le monde avancer en ordre dispersé, ce qui laisse à chaque directeur d'usine une importante marge de manœuvre... et la possibilité de taire les difficultés. Des difficultés que la croissance a masquées pendant un certain temps. Mais les demandes et exigences des clients sont devenues trop fortes, les retards se sont accumulés. Durant l'été, des ingénieurs d'Airbus se sont rendus dans des usines de son fournisseur pour apporter des améliorations dans les process.

Dans une interview, Olivier Zarrouati déclare « Nous avons découvert, il y a un an, des difficultés d'organisation locales allant très au-delà de la normale. Nos managers ont toujours eu l'habitude de passer du temps dans leurs usines. Avec l'accroissement constant de la taille du groupe, ces visites sont

devenues moins fréquentes, et n'ont plus permis de compenser un reporting opérationnel, qui à la lueur des difficultés rencontrées, était insuffisant.

L'automobile est allée plus vite et plus loin que nous dans la direction des procédures normalisées et des modèles automatisés voire robotisés. La notion de "production system" développée par Toyota est intéressante. Elle implique l'idée d'un système unique et standardisé dans toute l'entreprise. Mais n'oubliez pas qu'environ 2500 avions civils sont produits chaque année dans le monde, contre 80 millions de véhicules. De nombreux processus d'automatisation qui ont un sens économique dans l'automobile, ne seraient pas amortis dans l'aéronautique. Nous sommes obligés d'accepter une certaine quantité de travail qui ne peut être automatisée. Et c'est là que se trouve le risque industriel. »

Le plan de redressement Focus, lancé en avril 2015, englobe l'ensemble des métiers du groupe (sièges, mais aussi toboggans, toilettes...). Ce qu'il vise : améliorer le reporting opérationnel, généraliser les mêmes procédures à l'ensemble des sites (gestion supply chain, inventaire, qualité...), garantir l'approvisionnement des usines et planifier toutes les ventes et les opérations. Les usines doivent se mettre au diapason. La livraison en temps et en heure, qui n'est pas toujours allée de soi, n'est plus une option. Ce qui a fait le succès de l'équipementier est devenu son handicap : la personnalisation des sièges d'avions. Exigée par les compagnies aériennes, elle oblige à la différenciation et donc à une production sur mesure, quand les hausses de cadences poussent, à l'inverse, à automatiser les chaînes de fabrication. Le groupe doit atteindre la maturité industrielle qui consiste à déterminer un noyau central pour ses sièges sur lequel il peut proposer des options. Cette logique de conception modulaire a été poussée très loin dans le secteur automobile, mais n'est pas simple à mettre en place tant le marché des sièges est segmenté.

Selon Olivier Zarrouati : « Le métier des compagnies aériennes est difficile dans la mesure où elles passent par les mêmes aéroports, possèdent les mêmes avions, supportent le même coût du carburant et sont régies par la même réglementation. Je ne connais pas d'industrie au monde dans laquelle l'impossibilité de se différencier atteint un tel degré ». Quel est le donc le seul moyen de se distinguer ? La cabine d'avion. « Elle est au centre du jeu. Chaque compagnie exige quelque chose que les autres n'ont pas ». Conséquence pour les spécialistes de la cabine d'avion ? « Nous sommes naturellement conduits, et cela en permanence, à produire des sièges différents et de plus en plus complexes, résume Olivier Zarrouati. Notre métier est en cela très différent des structures d'avion ».

Cet impératif est au centre des préoccupations des dirigeants de Zodiac : le plan Focus est piloté par François Feugier, ancien de Faurecia et Valeo, installé en mai 2015 au nouveau poste de directeur des opérations. Soucieux de rationaliser l'organisation, Olivier Zarrouati a resserré le comité exécutif et renouvelé intégralement les patrons d'activités (à l'exception de Yannick Assouad, chargé des équipements cabine). En 2015, le groupe a scindé en deux pôles distincts ses activités aux contraintes industrielles différentes : d'un côté celles qui concernent les compagnies aériennes (gros volumes et cycle industriel court), de l'autre celles dédiées aux constructeurs d'avions (petits volumes et cycle industriel plus long).

Le temps presse car Zodiac pourrait être écarté de certains appels d'offres, au profit de concurrents comme l'américain B / E Aerospace ou l'allemand Recaro. La compagnie aérienne American Airlines a fait savoir en septembre 2015 qu'elle était à la recherche d'un autre équipementier pour lui fournir des sièges haut de gamme. La montée en cadence de production de l'A 350, dernier-né d'Airbus, est l'une des plus importantes jamais réalisée dans l'aéronautique. Zodiac est l'un des grands fournisseurs d'équipements cabine de l'appareil. Olivier Zarrouati, en poste depuis 2007, semble avoir gardé la confiance du conseil de surveillance, lui qui a hissé le groupe à une échelle internationale.

Un groupe de sept familles

D'envergure internationale, Zodiac n'en reste pas moins piloté par un groupe restreint de sept familles. Celles-ci détiennent 24 % du capital et plus de 38 % des droits de vote. Leur présence témoigne du passé d'un groupe créé en 1896, longtemps à cheval entre le nautisme et l'aéronautique. Le rééquilibrage en faveur du second secteur s'opère dans les années 1970 sous l'impulsion du PDG Didier Domanges, depuis représenté par la famille Domanges. En pleine crise, il fait appel en 1973, à Jean-Louis Gerondeau, venu de McKinsey, qui dirigera le groupe 35 années durant et qui reste toujours présent au capital. Anciens managers, Maurice Pinault et Marc Schelcher représentent toujours leurs familles au sein du conseil de surveillance. Robert Maréchal et sa famille sont entrés dans le capital au moment de l'acquisition d'Intertechnique, en 1998. Depuis, deux autres familles complètent ce cercle fermé : Louis Desanges (dirigeant de la société de conseil Fidya Partners) et Olivier Zarrouati lui-même. En dehors de ces sept familles, à noter la présence de la holding du groupe Peugeot (FFP Invest) et celle récente (juin 2015) du Fonds stratégique de participations (FSP).

Annexe 4

Zodiac, une pépite dans les turbulences

Les Echos 06/10/10 - Philippe Escande

Maurice Mallet a commencé sa carrière accroché à un filet suspendu sous un énorme ballon. Guy de Maupassant, heureux passager, raconte son aventure dans un délicieux article du 16 juillet 1887. « *En une seconde, nous sommes partis. On ne sent rien : on flotte, on monte, on vole, on plane. Nos amis crient et applaudissent, nous ne les entendons presque plus ; nous ne les voyons qu'à peine. Nous sommes déjà si loin, si haut !* »

C'était le temps béni de la science débutante et bienfaitrice ; les débuts du transport aérien, sous le signe de la légèreté, de l'optimisme et des caprices de la météo. Dix ans plus tard, Maurice Mallet fondait son entreprise de fabrication d'aérostats, qui sera plus tard baptisée « Zodiac ».

(...) Après-guerre, le spécialiste des dirigeables est ruiné et ne doit son salut qu'à l'invention de l'un de ses ingénieurs, un canot fait de deux boudins gonflables reliés par un plancher de toile. Le fameux Zodiac était né. Mais ce métier est extrêmement saisonnier. Près de 80 % du chiffre d'affaires se réalisent entre mars et août. Quand le jeune ingénieur Jean-Louis Gerondeau prend les rênes de la société familiale en 1973, l'entreprise est au bord du dépôt de bilan. Une restructuration drastique et un contrat libyen sauveront la mise.

Pour se diversifier, la firme achète son plus ancien concurrent des années 1920, Aerazur, devenu entre-temps le spécialiste du textile gonflable pour l'aéronautique et notamment des fameux toboggans d'évacuation. La firme détient le quasi-monopole français de cet engin ainsi que des parachutes en tout genre. Or ces matériels agréés doivent en plus être changés régulièrement au cours de la vie d'un avion. Jean-Louis Gerondeau, instruit de l'aventure maritime dont il sortira en 2007¹, comprend qu'il faut multiplier les effets de cette domination franco-française en mettant la main sur l'homologue américain d'Aerazur. Tout est là. Le marché mondial des toboggans pour avion est petit, 200 millions d'euros, mais Zodiac en détient la moitié. Il maîtrise donc le prix de vente et s'assure des revenus récurrents.

En trente ans la firme a appliqué cette recette à un nombre considérable d'équipements aéronautiques. Avec toujours les mêmes critères : un marché de niche, des technologies proches de celles qu'il connaît déjà, une domination internationale et, surtout, des revenus récurrents, apportés par un service après-vente très lucratif.

Trente ans et une vingtaine d'acquisitions plus tard, la firme se retrouve à la tête d'un inventaire à la Prévert, où se côtoient des gilets de sauvetage, des réservoirs de carburant, des essuie-glaces, des systèmes électriques, de la tuyauterie, des sièges et même des chariots à nourriture. Ce bric à brac est classé en trois ensembles : les équipements liés à la sécurité, ceux liés au fonctionnement de l'avion et tous ceux qui concernent l'intérieur des avions. Ce dernier domaine représente à lui seul la moitié du chiffre d'affaires, essentiellement porté par les sièges dont il est leader mondial avec 35 % du marché. La firme détient 80 % du marché des toilettes d'avion et a finalisé cette semaine l'acquisition d'un concurrent dans les cuisines d'avion, où elle est déjà leader.

Cette domination de petites niches a deux avantages. D'une part, comme le total ne représente pas plus de 2 % du prix d'un avion, le constructeur (pour les équipements de sécurité) ou la compagnie aérienne (pour l'équipement intérieur) seront moins regardants sur le prix et plus sur la standardisation et la qualité. D'autre part, la firme n'a pas besoin d'être un géant global, avec de puissants moyens technologiques pour être le roi sur son petit territoire.

Cette stratégie est particulièrement adaptée à l'aéronautique, industrie de petites séries. Il se vend tout confondu moins de 4.000 avions par an dans le monde contre près de 60 millions d'automobiles. Et comme ces avions ont une durée de vie de trente ans, l'argent se fait sur les rechanges, qu'il s'agisse du moteur ou des sièges. Du coup, à la différence de l'automobile, ce sont les équipementiers positionnés sur les métiers à fort contenu de maintenance, comme les moteurs, les freins (deux spécialités de Safran), les sièges ou les équipements de sécurité qui captent la plus grosse partie de la valeur. La marge opérationnelle de

¹ Zodiac est devenu Zodiac Aerospace par la cession de ses activités « marines » (bateaux pneumatiques, piscines, équipements de plaisance et de loisirs) séparées du groupe en septembre 2007 pour devenir Zodiac Marine and Pool.

Zodiac se situe entre 11 et 14 %, celle de Safran entre 6 et 8 % quand celle d'Airbus ou Boeing fluctue entre des pertes (en 2009) et de 4 à 6 %. Résultat, les revenus récurrents de Zodiac représentent 40 % de son chiffre d'affaires et, selon les analystes, entre les deux tiers et les trois quarts de ses profits.

Cette martingale extraordinaire a tout de même des limites. D'abord, le métier reste aussi cyclique que l'est le transport aérien. Ensuite, elle demande une maîtrise parfaite des coûts, puisque les synergies sont quasi inexistantes entre les métiers. L'histoire de Zodiac l'a dotée d'une culture de l'économie et d'une science de la gestion des acquisitions, notamment aux Etats-Unis (50 % des employés) qui font l'admiration de la profession. La société suit en permanence une centaine d'entreprises qui constituent son « vivier » de proies. (...)

En septembre 2010, Zodiac Aerospace a acquis la société Sell. Cette entreprise, basée à Helborn en Allemagne, emploie environ 1 250 personnes et a réalisé en 2009 un chiffre d'affaires supérieur à 170 M€. Sell est un leader mondial de la conception et de la fabrication de galleys (cuisines) et d'équipements électriques pour galleys dans les avions commerciaux. Ses activités bénéficient d'une conjoncture porteuse. Ainsi, le carnet de commandes de Sell a progressé de 30 % en 2010. Le rachat de Sell renforce le leadership de la branche Cabin Interiors dans le domaine des intérieurs de cabines.

En juillet 2010, Zodiac Aerospace a acheté les titres du groupe Cantwell Cullen & Company, leader canadien dans le domaine des protections de câblage (composants, harnais électriques) et de circuits hydrauliques destinés à l'aéronautique, à la défense et à des applications industrielles. Ce groupe, fondé dans les années 80 par Peter Cullen, emploie plus de 200 personnes sur ses sites de London et Oakville (Ontario). Cette acquisition renforce les positions de la division Systèmes d'Interconnexion de la branche AeroSafety & Technology en confirmant le leadership mondial du Groupe Zodiac Aerospace dans les protections de câblage pour les trains d'atterrissage et les réservoirs de carburant.

Annexe 5

Le low cost, un business model pérenne

De nouveaux modes de consommation

(...) L'arrivée d'Internet fournit un outil puissant au consommateur dans sa recherche du prix attractif.

"Internet a créé de nouveaux usages et réflexes : la comparaison systématique des prix, la chasse au bon plan, la consultation de l'avis d'autres internautes, etc.", observe Hélène Abraham².

(...) Dans le même temps, le consommateur montre une défiance grandissante envers les marques. *"Il est devenu un acteur et un arbitre qui interroge les marques sur leur valeur ajoutée réelle"*, explique Hélène Abraham. D'après une étude Havas de 2009, un Français sur deux n'a pas confiance dans les marques.

"C'est le milieu de gamme qui est le plus questionné par cette tendance", note Hélène Abraham. Le luxe, porteur d'une valeur ajoutée en termes émotionnels, tout comme l'entrée de gamme, aux produits considérés comme basiques et utiles, sont moins touchés par ce phénomène. *"On voit apparaître une consommation sablier favorisant le haut et l'entrée de gamme"*, analyse Hélène Abraham. Il existe une perméabilité : le consommateur peut combiner un achat luxe, coup de cœur, avec des achats de marques plus fonctionnelles.

"Face à l'hyper choix, à l'hyper complexité, le consommateur est en quête de simplicité", affirme Hélène Abraham. *Il a besoin de se "défatiguer" et demande aux marques de revenir à l'essentiel."*

Une enquête Havas 2010 sur l'émergence du nouveau consommateur menée auprès de 5700 personnes dans 7 pays illustre cette tendance (...) : en France, 73 % des personnes interrogées estiment que l'on vivrait mieux avec un mode de vie plus simple. (...) D'après l'étude Havas 2009, 68 % des consommateurs estiment que les marques ne répondent pas aux vrais besoins des gens. Selon l'enquête 2010, 78 % des sondés souhaitent que les produits soient le plus fonctionnels possibles, sans fioriture. (...)

"En France, 72 % des consommateurs sont clients du hard discount : le low cost n'est plus stigmatisant", estime Hélène Abraham. Selon une enquête de l'Observatoire Cetelem 2010 *"Automobile, la low cost attitude"*, l'achat low cost est perçu comme l'élimination de l'inutile pour 69 % des personnes interrogées et comme une solution intelligente pour 65 % des personnes interrogées. (...)

² HÉLÈNE ABRAHAM – TRANSAVIA – Vice-Président Commercial & Marketing Produits

Les fondamentaux du modèle low cost dans l'aérien

"Les compagnies low cost ont profité d'un contexte favorable pour se développer : dérèglementations et libéralisations, augmentation de la mobilité, crises économiques impactant notamment les compagnies aériennes et le consommateur", explique Hélène Abraham.

Dans ce contexte, la simplicité de l'offre low cost a rencontré ses clients grâce au principe fondamental de son modèle : *"maîtriser les coûts, les coûts, et encore les coûts"*, déclare Hélène Abraham. Des économies sont ainsi réalisées sur les infrastructures, sur la distribution qui se fait via Internet, sur une flotte optimisée, sur les coûts de personnel. La grille tarifaire est simple, avec un seul tarif pour tous ; les billets sont vendus en aller simple ; les prix d'appel sont extrêmement attractifs. *"Cost is the key when price is the driver"*, résume Hélène Abraham.

Le secret du succès des low cost réside dans la réduction des coûts :

- a. Optimisation de la flotte
- b. Coûts personnel réduits
- c. Distribution directe
- d. Billet électronique
- e. Utilisation d'aéroports secondaires
- f. Service minimum
- g. Vol en point à point

Pas d'approche segmentée du marché

La clientèle visée par les compagnies low cost est majoritairement une clientèle de loisirs, qui achète un vol sur Internet ou passe par un tour opérateur, même si les low cost ont aussi pénétré le marché business, notamment des PME-PMI.

(...) Les low cost visent donc le marché dans sa globalité : celui qui veut acheter, peut acheter. *"Une fois que l'on s'est procuré l'essentiel, on peut aussi acheter des services à la carte"*, explique Hélène Abraham. Le business model low cost s'appuie aussi sur ces services annexes : réservation de sièges, achat de repas, téléphonie, et sur un développement horizontal à travers des services de location de voiture, réservation d'hôtel, assurance voyage.

Si le succès économique du modèle low cost repose sur la maîtrise des coûts, qui engendre des tarifs réduits, *"le prix bas n'est pas la seule exigence du consommateur, prévient Hélène Abraham. Celui-ci est aussi à la recherche d'une expérience, d'un sens, d'un bien-être. Il y avait donc pour nous une opportunité pour repenser les fondamentaux trop souvent strictement fonctionnels du low cost."*

Source : <http://www.laposte.fr/lehub/La-synthese-de-l-Atelier-Transavia>