



12^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME

29, 30 et 31 Octobre 2014, Agadir



Le low-cost à destination des PME : une stratégie de rupture pertinente ? Une approche par la valeur perçue

Résumé

Alors que le low-cost constitue un segment de marché bien établi en BtoC, son développement reste plus restreint en BtoB. Malgré tout, de plus en plus d'acteurs adoptent des stratégies de rupture en concevant des offres à bas coûts à destination des entreprises. Dans un environnement d'instabilité économique, la cible des PME semble particulièrement attractive compte tenu de leurs fortes préoccupations en matière de réduction de dépenses. Dans ce contexte, cet article vise à apprécier la pertinence du déploiement des stratégies low-cost à destination des PME. Pour cela, l'adéquation entre la proposition de valeur de ce type d'offres et les attentes des professionnels est appréciée au travers de l'approche de la valeur perçue. A l'issue d'une étude qualitative menée auprès de vingt-huit PME, il est constaté qu'au-delà de la dégradation de la qualité perçue, d'autres sources potentielles de destruction de valeur peuvent exister (notamment, au niveau des valeurs émotionnelle, éthique et relationnelle). Par ailleurs, les sources de création de valeur ne se limitent pas au seul gain monétaire perçu mais peuvent aussi concerner les bénéfices sociaux et les sacrifices non-monétaires perçus. Enfin, l'achat d'offres low-cost semble affecter non seulement la PME, en tant qu'organisation globale, mais aussi l'ensemble de ses parties prenantes (salariés, clients directs, concurrents)

Mots-clés : low-cost, PME, stratégie de rupture, valeur perçue, BtoB.

Elise BONNEVEUX

Maître de conférences

VALLOREM – IAE

Université François Rabelais
de Tours, France

Arnaud RIVIERE

Maître de conférences

VALLOREM – IAE

Université François Rabelais
de Tours, France

Le low-cost à destination des PME : une stratégie de rupture pertinente ? Une approche par la valeur perçue.

Introduction

L'instabilité du contexte économique, couplée à la compétition croissante entre les firmes, incitent bon nombre d'entre elles à rechercher la création de rupture sur leur marché. L'objectif visé est de démontrer leur capacité à revisiter de manière radicale les règles du jeu au sein de leur industrie. L'effet produit peut amener à la fois à une déstabilisation de l'environnement concurrentiel et à une modification des rapports de domination (en créant ou étendant un marché à leur avantage). Pour déployer de telles stratégies de rupture, les organisations doivent non seulement modifier leur chaîne de valeur mais aussi proposer une nouvelle valeur pour leurs clients. Ces stratégies ne seront qualifiées de succès qu'à la condition que les acheteurs adhèrent à la proposition qui leur est faite (Lehmann-Ortega et Schoettl, 2005 ; Lehmann-Ortega et Roy, 2009 ; Métais *et al.*, 2009).

Parmi les stratégies de rupture déployées récemment et de manière accrue sur les marchés, les politiques *low-cost* constituent un relai de croissance potentiel pour les entreprises. Le principe du *low-cost* réside dans la proposition d'offres dénuées de sophistication à des prix durablement avantageux grâce à une réduction significative du coût de revient. Représentant bien plus qu'une simple stratégie commerciale ou de production, le *low-cost* désigne une stratégie d'entreprise nécessitant de repenser la chaîne de valeur de l'organisation en vue d'acquérir un avantage concurrentiel fondé sur une différenciation (« vers le bas ») du produit / service (Santi et Nguyen, 2012 ; Auteur, 2014). Offrant une réelle proposition de valeur alternative aux clients, le *low-cost* est devenu un véritable phénomène de consommation (Croué, 2006 ; Aurier et Zollinger, 2009), caractérisé par une croissance sans précédent qui devrait se maintenir dans les années futures.

Développé initialement dans l'aérien et la grande distribution alimentaire, le *low-cost* s'est d'abord implanté sur les marchés *Business to Consumer (BtoC)*, devenant progressivement un segment de marché spécifique et en progression constante dans de nombreux secteurs d'activité. Si son succès ne se dément pas auprès des particuliers, son déploiement reste beaucoup plus restreint sur les marchés *Business to Business (BtoB)*. Ce résultat contrasté peut provenir des spécificités des marchés interentreprises et des exigences des acheteurs professionnels. Toutefois, cette réalité semble progressivement évoluer (Santi et Nguyen, 2012). En effet, en raison de la multiplication des offres *low-cost* sur les marchés *BtoC* et des politiques offensives menées par les acteurs traditionnels, certains *low-costers*, à l'image de Ryanair et d'Easyjet, ont recherché de nouvelles sources de croissance et ont ainsi élargi leur cible en développant des offres innovantes à destination d'une clientèle d'affaires. Par ailleurs, durant ces dernières années, un nombre accru d'entreprises *low-cost* ont été créées en se positionnant exclusivement sur les marchés des professionnels (Generik, ADM Processing,

TVLowCost...)¹. L'observation des stratégies menées par l'ensemble de ces acteurs *low-cost* en *BtoB* révèle une cible souvent privilégiée : les Petites et Moyennes Entreprises (PME). Du côté de la demande, la crise économique a amené les entreprises, et en particulier les PME fortement affectées par ce contexte défavorable, à réfléchir sur la réduction de leurs dépenses. Selon le baromètre American Express voyages d'affaires publié en 2012 auprès de 307 PME françaises, ces préoccupations financières ont notamment conduit 30% d'entre elles à réduire leurs frais généraux en privilégiant le transport aérien *low-cost* pour les déplacements en France et à l'étranger.

Ces constats, soulignant tout à la fois une faible part de marché actuelle des offres *low-cost* en *B2B* et une conjoncture susceptible d'être propice à leur développement, amènent plus globalement à s'interroger, dans cet article, sur la pertinence de ce type d'offre auprès d'un public d'acheteurs professionnels de PME. Ainsi, la problématique retenue dans ce travail peut être formulée de la manière suivante : **dans quelle mesure, le *low-cost* peut-il représenter une stratégie de rupture pertinente auprès des clients PME ?** Pour répondre à cette question, l'approche de la valeur perçue, développée dans le champ du marketing, est mobilisée. Cette dernière permettra de mieux cerner le degré d'adhésion des clients PME à la nouvelle proposition de valeur offerte par les offres *low-cost*, et ainsi d'appréhender la pertinence du déploiement de ces stratégies de rupture dans la sphère du *BtoB* (Lehmann-Ortega et Roy, 2009).

Malgré l'intérêt que le *low-cost* peut susciter auprès des managers et des acheteurs, la communauté académique a assez peu investi cette thématique, tout particulièrement en *BtoB* (Aurier et Zollinger, 2009 ; Combe, 2011 ; Auteur, 2014). Cette recherche permet donc, sur le plan théorique, de contribuer à combler cette lacune. D'un point de vue opérationnel, il s'agit, au terme de ce travail, de mieux comprendre la perception, et dans le même temps, les motivations et freins des acheteurs professionnels en PME, vis-à-vis des offres *low-cost*. Cette meilleure compréhension du comportement d'achat pourra être particulièrement utile pour les entreprises souhaitant commercialiser des offres à bas coûts à destination des PME.

Dans la suite de cet article, une première partie conduira successivement à resituer les stratégies *low-cost* au sein des stratégies de rupture, à examiner les caractéristiques des offres simplifiées à prix bas, et à détailler l'approche de la valeur perçue. Puis, dans une deuxième partie, la méthodologie de l'étude exploratoire, menée auprès de vingt-huit PME, sera exposée, avant de présenter l'ensemble des résultats obtenus. Enfin, les principales conclusions seront discutées, tout en soulignant les limites et les prolongements possibles de ce travail.

1. Le *low-cost* en *BtoB* : regard croisé entre offreurs et acheteurs potentiels

Après avoir souligné l'enjeu des stratégies de rupture, cette première partie se focalisera sur les stratégies *low-cost* et s'interrogera sur la pertinence de leur déploiement en *B2B*, en particulier auprès d'une clientèle de PME. Dans cette optique, l'approche de la valeur perçue sera préconisée en vue de mieux cerner la perception de la nouvelle proposition de valeur, inhérente au développement d'offres *low-cost*.

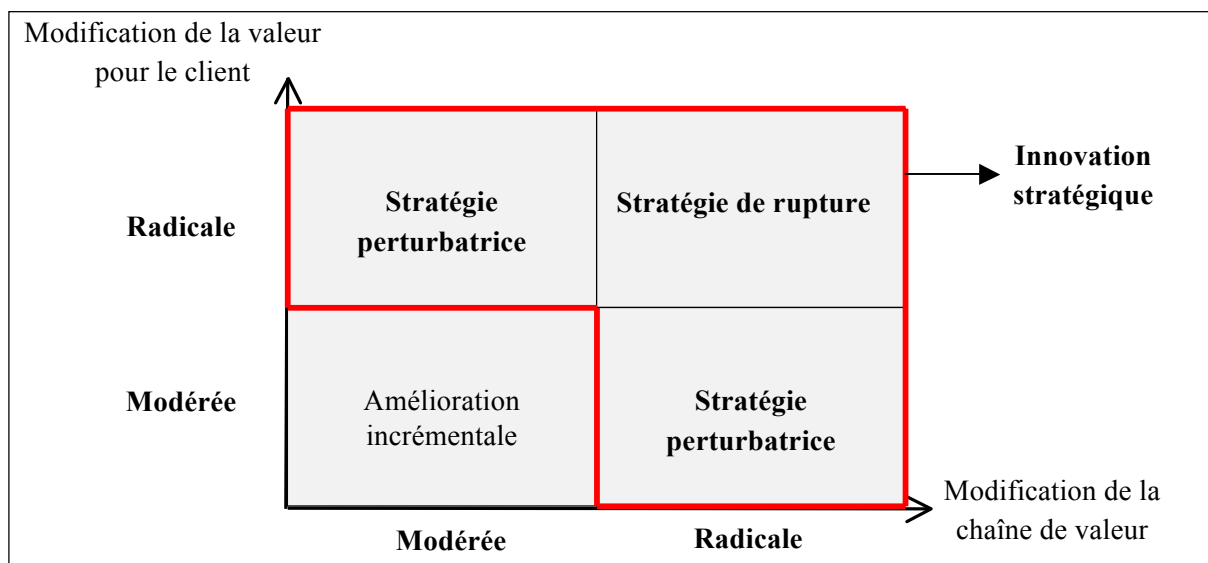
1.1 Les stratégies *low-cost*, source de rupture stratégique pour les offreurs

¹ L'examen des membres du Club des Entreprises Low-Cost reflète d'ailleurs cette proportion croissante d'entreprises *low-cost* *BtoB*.

Compte tenu de l'environnement économique actuel, fortement instable et hautement concurrentiel, les entreprises se doivent d'innover pour développer leurs débouchés, renforcer leur compétitivité et plus généralement assurer leur pérennité. En France, le financement de l'innovation est plus que jamais un des piliers stratégiques majeurs du Gouvernement. En attestent les trente-cinq mesures du Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi, adoptées en novembre 2012 ou encore la loi de Finances 2014 qui prévoit de nouvelles actions en faveur des organisations pour les soutenir dans leur stratégie d'innovation. Un premier bilan montre déjà des effets positifs sur l'économie française avec, selon l'Insee, plus de 30.000 emplois créés pour 2013.

Dans un tel contexte, l'innovation stratégique, qui peut se concrétiser indifféremment en une innovation produit / service, process, commerciale ou organisationnelle, revêt une importance primordiale (Van de Ven, 1986 ; Carrier et Garand, 1996 ; Hamel, 1998, 2003 ; Jacobs et Heracleous, 2005 ; Kim et Mauborgne, 2005 ; Markides, 2006 ; Lehmann-Ortega et Moingeon, 2010). A partir des travaux de Lehmann-Ortega et Schoettl (2005), l'innovation stratégique peut être définie comme « *une stratégie radicalement différente, qui consiste à changer les règles du jeu grâce à la conception d'un nouveau business model, en modifiant fondamentalement la valeur pour le client et / ou en modifiant fondamentalement la chaîne de valeur, ce qui conduit à distancer les concurrents* ». Sur la base de cette définition, une typologie est proposée dans la littérature afin de caractériser l'innovation stratégique (Lehmann-Ortega et Schoettl, 2005 ; Moingeon et Lehmann-Ortega, 2006) (figure 1).

Figure 1 : Typologie de l'innovation stratégique



Source : Lehmann-Ortega et Schoettl (2005), Moingeon et Lehmann-Ortega (2006)

L'innovation stratégique pourra être qualifiée de stratégie de rupture s'il existe une modification radicale concomitante des deux axes, ou de stratégie perturbatrice si seule une dimension est affectée de façon significative (Lehmann-Ortega et Schoettl, 2005). Si certains exemples de stratégies de rupture s'appuient sur l'usage novateur de technologies, et notamment des TIC (Dell, Amazon, eBay...), plusieurs auteurs (Hamel, 1998 ; Kim et Mauborgne, 2005 ; Voelpel *et al.*, 2005) insistent sur le fait que la rupture ne trouve pas nécessairement son origine dans la technologie et encore moins dans les nouvelles technologies. En effet, les stratégies de rupture peuvent également s'appuyer sur une nouvelle localisation géographique de l'offre (Rent A

Car), le prix (Ryanair), le contenu du produit (Body Shop), le mode de consommation (rasoirs jetables Bic) (...) (Lehmann-Ortega et Roy, 2009).

Parmi les stratégies de rupture développées ces dernières années, les stratégies *low-cost* ont suscité un vif intérêt, tant de la part des consommateurs que des offreurs (Metais *et al.*, 2009). Ces politiques, qui consistent à proposer une offre réduite à l'essentiel mais de qualité à un prix de vente durablement bas grâce à une réduction drastique des coûts (Lendrevie *et al.*, 2009), vérifient bien les deux conditions caractérisant les stratégies de rupture : une modification profonde de la chaîne de valeur et une nouvelle proposition de valeur faite aux clients (Croué, 2006 ; Lehmann-Ortega et Roy, 2009 ; Metais *et al.*, 2009 ; Marceau, 2011 ; Santi et Nguyen, 2012 ; Gagne, 2013 ; Auteur, 2014). En effet, le *low-cost* est un modèle qui a su réinterroger les besoins des individus pour les redéfinir dans le sens d'une simplification. L'offre de base correspond au besoin essentiel du client. Le corollaire fréquent de cette simplification est « l'optionnalisation » des attributs secondaires. Cette redéfinition des besoins permet de simplifier et standardiser les phases de conception, de production et de vente, entraînant une baisse durable des coûts et donc des prix. Cette réduction des coûts a également été favorisée par les technologies d'information et de télécommunication (améliorant la rationalisation des processus de production / distribution) et par le phénomène d'internationalisation et de délocalisation (ouvrant l'accès à une main-d'œuvre moins chère) (Combe, 2011 ; Santi et Nguyen, 2012).

Il est toutefois utile de préciser, à ce stade, que toute production à bas coûts et / ou tout prix bas ne doivent pas être systématiquement associés au *low-cost* (tableau 1).

Tableau 1 : Classification des pratiques de diminution des coûts et / ou des prix

	Absence de simplification du contenu de l'offre	Redéfinition des contours de l'offre dans le sens d'une simplification de contenu
Diminution de coûts et prix bas	<u>Techniques « classiques » de réduction de coûts (pouvant déboucher sur du <i>low-price</i>)</u> (délocalisation, <i>outsourcing</i> , <i>lean management</i> , économies d'échelle...)	<u>Low-cost</u> Le low-cost est le plus fréquemment associé à des prix de vente attractifs ² , même si ce principe peut connaître quelques exceptions (notamment, dans les activités propices au <i>Yield Management</i> , comme l'aérien).
Diminution de coûts sans prix bas		
Prix bas sans diminution de coûts	<u>Pratiques commerciales de prix bas (<i>low-price</i>)</u> (soldes, rabais, promotions...) Elles consistent à baisser occasionnellement les prix.	<i>Stratégie non-viable</i>

Sources : Combe (2011), Santi et Nguyen (2012), Auteur *et al.* (2014)

Progressivement, le déploiement de cette stratégie de rupture, centrée sur la proposition d'offres simplifiées à bas prix, a permis aux acteurs d'acquérir un avantage concurrentiel tout

² Par rapport aux produits similaires sur le marché, les différences de prix peuvent être importantes : 30 % dans le secteur de la téléphonie mobile, 20% à 30% dans la banque, 50% dans l'aérien.

en répondant aux nouvelles aspirations de la demande. Pour autant, le succès rencontré auprès des acheteurs semble contrasté entre les marchés *BtoC* et *BtoB*.

1.2 Le *low-cost* : un succès contrasté entre les marchés *B2C* et *B2B*

Développé à l'origine dans l'aérien et la grande distribution alimentaire, le *low-cost* représente désormais un segment de marché en croissance dans bon nombre de secteurs d'activité : la téléphonie (Sosh), l'automobile (Dacia), l'hôtellerie (Easy Hôtel), la jardinerie (Garden Price), la location de voiture (Ucar), la banque (Fortuneo) (...).

Amplifié par le contexte de crise économique et de tension budgétaire des ménages, le succès actuel des offres *low-cost* est à rapprocher des comportements de *smart shopping* et de *wise shopping*. Alors que le *smart shopper* cherche avant tout à assouvir son envie de consommer en dépensant le moins possible (optimiser son pouvoir d'achat via une recherche active des « bonnes affaires »), le *wise shopper* vise à maîtriser davantage ses dépenses en utilisant différentes tactiques destinées à restreindre ses achats et à diminuer le coût des produits acquis. Le *wise shopping* s'inscrit ainsi dans une volonté de maîtriser durablement ses dépenses en achetant des produits moins chers et sans superflu (Djelassi *et al.*, 2009) (annexe 1). Cette variété des comportements amène à l'identification de trois types principaux de demandes de *low-cost* (Combe, 2011) :

- **Le *low-cost* de substitution** : il consiste pour un consommateur à reporter son choix d'un bien ou service traditionnel vers le produit *low-cost*.
- **Le *low-cost* de complémentarité** : il consiste pour le consommateur à acheter le produit *low-cost* en complément du produit traditionnel.
- **Le *low-cost* d'accession**³ : il consiste pour le consommateur à acheter un produit *low-cost* alors même qu'il ne consommait pas ce type de bien auparavant.

Toutefois, si le succès du *low-cost* est incontestable sur bon nombre de marchés *BtoC*, le constat paraît plus mitigé en *BtoB*. Du côté de l'offre, les produits et services simplifiés à bas coûts restent encore peu nombreux et limités à quelques secteurs d'activité spécifiques (principalement, l'aérien, la téléphonie, la communication). Du côté de la demande, les exigences des acheteurs professionnels semblent difficilement conciliables avec les offres *low-cost*, en particulier en termes de qualité espérée et de service attendu. Malgré tout, plusieurs constats peuvent laisser penser à un développement potentiel de ce type d'offres sur les marchés *BtoB* dans les années à venir :

- En premier lieu, le contexte concurrentiel tend à croître sur ce segment de marché. Ainsi, à l'instar du secteur aérien, de plus en plus d'entreprises *low-cost* en *BtoC*, recherchant de nouveaux relais de croissance, diversifient leurs cibles en s'adressant désormais à une clientèle professionnelle. Dans d'autres secteurs, des groupes industriels, déjà présents en *BtoB*, développent leur propre filiale *low-cost* (exemple de Xiameter, filiale *low-cost* de Dow Corning dans l'activité des silicones).
- Par ailleurs, l'environnement économique actuel incite bon nombre d'organisations à engager une réflexion approfondie sur une réduction généralisée de leurs dépenses. Dans ce cadre, et même si la part du *low-cost* dans les achats des entreprises reste faible, elle semble toutefois s'accroître progressivement, comme en témoignent les dépenses en matière de transport.

³ Combe (2011) parle plutôt de demande d'induction.

- Enfin, l'amélioration de l'image du *low-cost* auprès du grand public, attestée par la dernière étude publiée par l'Observatoire Cetelem en 2010⁴, laisse supposer une acceptation progressive de ces offres auprès des professionnels.

Plusieurs facteurs semblent donc réunis pour favoriser l'essor futur du *low-cost* en *BtoB* (Santi et Nguyen, 2012). En particulier, les PME, fortement affectées par la crise économique et par la nécessité de réaliser des économies, apparaissent comme une cible d'acheteurs privilégiée. Il est en effet de tradition de penser que les PME se caractérisent notamment par un manque de moyens (Marchesnay et Julien 1989 ; Torrès, 1997, 1999). Ce manque de ressources, généralement financières et humaines, peut freiner, voire rendre impossible tout investissement dans des développements qui ne concernent pas directement l'activité principale de l'entreprise. Cette particularité propre aux PME peut expliquer l'intérêt de ce type d'entreprise pour des offres *low-cost* associées généralement à des prix d'achat plus attractifs.

Ce constat nous conduit à présenter les caractéristiques de la PME, permettant ainsi de dresser un profil-type de la PME :

- le rôle fondamental du propriétaire-dirigeant : celui-ci irrigue la totalité du fonctionnement tant interne qu'externe de l'entreprise (Marchesnay et Fourcade, 1997), engendrant une forte personnalisation de la gestion des PME,
- des systèmes d'information internes et externes peu complexes et souvent informels (Mintzberg, 1982, 1990),
- une faible décomposition des tâches tant au niveau stratégique qu'opérationnel,
- une stratégie souvent implicite, à court-terme et fondée sur la vision du dirigeant,
- une organisation caractérisée par la proximité, que ce soit au sein de l'entreprise ou dans les relations avec les clients, fournisseurs et autres partenaires (Torrès, 1999). Le dirigeant joue alors un rôle majeur dans la mobilisation de réseaux d'influence (Uzzi, 1996).
- ce type d'entreprise présente une insertion territoriale forte. Comme l'ont montré plusieurs études empiriques (Fourcade et Torrès, 2003), l'organisation et la qualité du milieu économique local constituent des facteurs de réussite du développement et de la performance des PME. Lorsque tous les acteurs territoriaux s'engagent dans un processus de coopération durable, une dynamique se crée et renforce l'attractivité des entreprises (Capiez, 2007).

Il est alors possible de résumer les principales caractéristiques de la PME par des ressources limitées et un mode de fonctionnement souvent intuitif, fortement marqué par le rôle déterminant du propriétaire-dirigeant et par la proximité.

Compte tenu des spécificités de la PME, les offres *low-cost* en *BtoB* répondent-elles à leurs besoins et niveau d'exigence ? Quelle est leur perception à l'égard de ces nouvelles offres à bas coûts ? Toutes ces interrogations renvoient, plus globalement, à la pertinence du déploiement des stratégies *low-cost* à destination des clients PME. Ainsi, et en reprenant le cadre d'analyse proposé par Lehmann-Ortega et Schoettl (2005), si le développement d'offres *low-cost* nécessite une modification de la chaîne de valeur, il entraîne également la définition d'une nouvelle proposition de valeur. Or, cette dernière est-elle en adéquation avec les attentes et les aspirations des PME ? Pour en juger, l'approche de la valeur perçue peut être mobilisée.

⁴ Etude réalisée auprès de 3600 individus, dans six pays européens : France, Allemagne, Royaume-Uni, Italie, Espagne et Portugal.

1.3 L'approche de la valeur perçue en marketing

La valeur perçue représente une notion centrale pour les chercheurs en marketing. Entretien des liens étroits avec les intentions d'achat, la satisfaction et la fidélité, l'importance de ce concept réside dans son pouvoir explicatif du comportement du consommateur (Zeithaml, 1988 ; Parasuraman et Grewal, 2000 ; Vanhamme, 2002). Au-delà de l'intérêt qu'elle présente pour la communauté académique, l'approche de la valeur perçue peut également aider les praticiens dans l'identification de nouveaux axes de positionnement en imaginant des combinaisons de valorisation non exploitées jusqu'alors (Filser et Plichon, 2004). Par ailleurs, la compréhension des sources de valeur peut permettre de repérer les composantes de l'offre à développer (aux stades de la conception et de la production) ou à mettre en avant (aux stades de la commercialisation et de la distribution) (Aurier *et al.*, 2004).

Dans la littérature, la valeur perçue a principalement été abordée au travers de trois approches distinctes (Auteur *et al.*, 2012) :

- **L'approche par la valeur d'achat (perspective globale)** : elle correspond à l'évaluation globale de l'utilité d'un produit fondée sur les perceptions du consommateur de ce qui est reçu (bénéfices) et donné (sacrifices). Toutefois, elle a souvent été réduite à la seule appréciation du ratio qualité / prix. Elle a lieu avant l'achat et s'inscrit dans une vision rationnelle et cognitive (Zeithaml, 1988).
- **L'approche par la valeur de consommation (perspective analytique)** : elle traduit une préférence relative, caractérisant l'expérience d'interaction entre un sujet et un objet, et résulte de l'expérience de consommation / possession d'un bien. Elle s'inscrit dans une approche affective et expérientielle, et se forme à partir de diverses composantes (vision multidimensionnelle de la valeur) (Holbrook, 1999).
- **L'approche mixte** : elle adopte une voie intermédiaire ou conciliatrice en profitant du cadre d'analyse structurant de la valeur d'achat (bénéfices / coûts) et de la richesse des composantes de la valeur de consommation. Plusieurs travaux peuvent être rattachés à cette conceptualisation de la valeur (Lai, 1995 ; Sweeney et Soutar, 2001 ; Aurier *et al.*, 2004). Notamment, Aurier *et al.* (2004) considèrent que les composantes de la valeur de consommation contribuent à déterminer une utilité globale vue comme une somme de bénéfices reçus (ou à recevoir) qui, mise en balance avec la somme des sacrifices consentis (ou à consentir), aboutirait à un jugement de valeur globale.

En raison de sa richesse conceptuelle et de ses potentialités en termes d'applications empiriques, l'approche mixte de la valeur paraît particulièrement attrayante à mobiliser.

Dans le cadre de cette conceptualisation, la diversité des sources de valeur (bénéfices perçus) peut s'apprécier à partir du cadre d'analyse d'Holbrook (1999), amenant ainsi à distinguer quatre formes principales de valeur (tableau 2) (Aurier *et al.*, 2004).

Tableau 2 : Les sources de valeur perçue (bénéfices perçus)

	Extrinsèque	Intrinsèque
	<u>Valeur fonctionnelle</u>	<u>Valeur émotionnelle</u>
Orientée vers soi	L'utilité provient de la qualité perçue et des performances du produit	L'utilité provient de sensations ou d'états sentimentaux et affectifs qu'un produit est susceptible de provoquer

Orientée vers les autres	Valeur sociale L'utilité provient de l'association du bien avec une classe sociale, un statut social ou un groupe social spécifique	Valeur éthique / altruiste La valeur éthique peut reposer sur la vertu, la justice ou la morale
---------------------------------	---	---

Source : adapté d'Holbrook (1999), d'Aurier et al. (2004)

En complément de ces quatre catégories de bénéfices perçus concernant l'interaction individu / objet, la littérature en *BtoB* souligne l'enjeu spécifique de la valeur relationnelle issue de l'interaction entre l'entreprise cliente et le fournisseur (Lindgreen et Wynstra, 2005 ; Lindgreen et al., 2012).

Concernant les sacrifices perçus, et à partir des travaux de Murphy et Enis (1986), il est essentiel de distinguer :

- **les sacrifices monétaires**, comprenant le prix d'achat ainsi que les autres prix monétaires « annexes »,
- **les sacrifices non-monétaires**, intégrant le temps, l'effort, les coûts psychologiques, le risque perçu.

La pertinence de la mobilisation de la valeur perçue, dans le contexte des offres *low-cost*, a été soulignée récemment au travers d'une étude menée dans le champ du *BtoC* (Auteur, 2014). Ce travail a permis de souligner qu'au-delà de l'effet attendu sur les sacrifices monétaires perçus, les stratégies *low-cost* peuvent aussi créer de la valeur en proposant certains bénéfices (liés aux valeurs fonctionnelle, émotionnelle, sociale et / ou éthique) et / ou en atténuant la perception de certains sacrifices non-monétaires (pour une synthèse plus détaillée des résultats de cette étude, voir l'annexe 2). Compte tenu de la richesse de ces apports, l'adoption d'une démarche similaire semble particulièrement opportune afin de mieux comprendre la perception, par les clients PME, de la valeur perçue issue des produits et services *low-cost*.

2. L'analyse de la valeur perçue des offres *low-cost* à destination des PME

Afin d'apprécier l'adéquation de la proposition de valeur des offres *low-cost* aux besoins et attentes des acheteurs professionnels de PME, une étude qualitative a été mise en œuvre. Après avoir exposé ses principales modalités méthodologiques, les résultats sont détaillés.

2.1 Méthodologie de l'étude

Compte tenu de l'état des connaissances actuelles, une approche qualitative exploratoire a été privilégiée dans cette recherche (Wacheux, 1996). Cette dernière a permis d'analyser en profondeur le comportement des acheteurs professionnels de PME à l'égard du *low-cost* et d'identifier, ainsi, les sources de création (bénéfices) et de destruction (sacrifices) de valeur sous-jacentes.

Nous avons sélectionné les entreprises interrogées en fonction de deux critères : celui de la taille pour la définition de la PME - selon la Commission européenne (2003), l'effectif de l'entreprise ne doit pas dépasser 250 personnes - et celui de la diversité des secteurs d'activité, essentielle dans cette recherche pour envisager d'autres pistes éventuelles d'explication que celle uniquement liée à la structure.

La collecte des données a été réalisée entre septembre 2012 et décembre 2013. Vingt-huit entretiens individuels semi-directifs ont été conduits en face à face d'une durée moyenne d'une heure (voir annexe 3). Parmi cet échantillon, nous avons interrogé vingt dirigeants et huit responsables d'achat. Nous avons réalisé les entretiens principalement auprès du dirigeant de PME car il occupe une place centrale dans le processus de décision ; ses convictions jouent alors un rôle déterminant dans le processus d'achat d'offres *low-cost*. Toutefois, lorsque la fonction « achat » n'incombait pas directement au dirigeant en raison d'une délégation des tâches, nous avons alors interrogé le responsable de cette fonction. Le nombre d'entretiens a été défini selon le principe de saturation sémantique (Thiétart, 2003).

Les entretiens ont été menés en trois temps :

- **1^{ère} étape** : Après avoir présenté leur entreprise et leur fonction au sein de l'organisation, les interviewés ont été invités à décrire la politique générale d'achat de leur entreprise (processus d'achat, critères de décision...).
- **2^{ème} étape** : Dans un deuxième temps, les répondants ont été amenés à s'exprimer de manière générale sur le *low-cost*. Les propos recueillis ont essentiellement porté, à ce stade, sur les offres à bas coûts proposées en *BtoC*.
- **3^{ème} étape** : Cette dernière phase a permis de recueillir l'opinion des responsables d'entreprises et des responsables d'achats vis-à-vis des offres *low-cost BtoB*. Dans le but d'alimenter et d'enrichir les discussions, différentes offres *low-cost* (fournitures de bureau, offre de téléphonie, transport aérien...) ont été explicitement évoquées auprès des répondants. Au travers de la variété des produits et services proposés, l'objectif visé consistait non seulement à favoriser une représentation plus concrète du sujet abordé mais également de permettre aux responsables interrogés de mener une réflexion à la fois approfondie et globale sur ce type d'offres.

L'analyse des données a été effectuée suivant la méthodologie proposée par Spiggle (1994). Concernant la phase de codage, les catégories utilisées dans l'analyse – les différents bénéfices et sacrifices perçus associés à la valeur perçue des offres *low-cost B2B* – ont été définies avant le codage effectif des données (méthode *a priori*). Conformément aux recommandations de Romelaer (2000), un double codage a été opéré de manière indépendante, garantissant ainsi une plus grande robustesse de l'analyse. Une fois cette phase effectuée, une analyse de contenu thématique, verticale (intra-interview) et horizontale (inter-interviews), a été menée (Bardin, 1998). Celle-ci a permis d'identifier et d'analyser les différentes sources de création et de destruction de valeur liées à la perception des offres *low-cost* en *BtoB*.

2.2 Les résultats de l'étude

Au-delà du résultat attendu concernant la perception d'une relation entre *low-cost*, prix faible et qualité médiocre, l'analyse des verbatims souligne l'existence d'autres sources potentielles de destruction de valeur (émotionnelle, éthique et relationnelle) et une appréciation plus contrastée concernant les bénéfices sociaux et les sacrifices non-matérielles perçus des offres à bas coûts.

Le *low-cost B2B*, synonyme de prix faible et de qualité médiocre

A l'évocation du *low-cost B2B*, la majorité des répondants mettent en avant la notion de prix faible impliquant, selon eux, une détérioration de la qualité perçue des produits et services.

PME1 « *les avantages (du low-cost) pourraient être évidemment le prix... l'inconvénient par contre serait la qualité moindre* »

La valorisation de l'avantage économique liée au *low-cost* peut refléter deux types de motivations :

- Volonté de l'entreprise de maîtriser son budget à l'instar des *wise shoppers* : PME5 « *le low-cost, ça fait faire des économies* ». Dans certains cas, l'idée même d'achat « intelligent » apparaît : PME15 « *utiliser ces offres, c'est diminuer ses charges de façon intelligente* », PME7 « *je trouve que certaines compagnies aériennes non low-cost proposent des services inutiles, je préfère donc avoir le minimum et payer en plus chaque service dont j'aurais réellement besoin* »
- Dans une moindre mesure, volonté de l'entreprise de faire des bonnes affaires à l'instar des *smart shoppers* : PME3 « *le low-cost... pour faire une vraie bonne affaire* »

La perception d'économies pouvant être réalisées grâce au *low-cost* semble pouvoir entraîner plusieurs conséquences pour l'organisation. Tout d'abord, ce type d'offres peut lui permettre de mieux s'adapter au contexte économique actuel. Notamment, bon nombre d'interviewés estiment que ces sources d'approvisionnement sont particulièrement adaptées aux PME. En effet, fortement affectées par la crise, ces dernières cherchent à réduire leurs coûts afin d'assurer la pérennité de leur activité. Dans cette perspective, l'achat d'offres *low-cost* représente une alternative aux offres standards et répond ainsi à une demande de substitution : PME17 « *si on est une petite structure, le low-cost peut être très intéressant au niveau du prix* », PME27 « *je pense que le low-cost est plus probable dans le cas d'une PME / TPE, surtout quand on voit le nombre de petites entreprises obligées de fermer à cause de la crise* ». Au-delà de la volonté des acheteurs de *low-cost* de réaliser des économies pour diminuer leur niveau de dépenses globales, d'autres comportements peuvent être identifiés :

- **Réaliser des économies pour les investir dans des domaines d'activité prioritaires** (amenant ainsi les entreprises à revoir certains de leurs arbitrages) : PME7 « *le low-cost permet de faire des économies sur certains achats et ainsi de mettre plus de budget sur d'autres éléments prioritaires* »
- **Pouvoir accéder à de nouvelles offres** (demande d'accession) : PME24 « *cela me permettra de voyager dans des pays que je ne pourrais pas visiter à d'autres conditions* »
- **Améliorer sa compétitivité** (via une répercussion des gains monétaires sur le prix de vente aux clients) : PME13 « *le principal avantage pour mon entreprise serait le prix plus bas et le fait de répercuter cette baisse sur le client. Cela pourrait me permettre de mieux me placer par rapport à la concurrence et donc gagner des parts de marché* »

Toutefois, même si la plupart des répondants perçoivent ces gains monétaires, quelques entreprises, majoritairement des TPE (Très Petites Entreprises, moins de 10 salariés) exerçant une activité de service en B2B, n'assimilent pas les produits *low-cost* à la notion d'économie, et considèrent même que ce type d'offres est susceptible d'engendrer des coûts supplémentaires. Cette perception négative peut s'expliquer par deux raisons principales :

- **La « surfacturation » des options supplémentaires :** PME3 « *le low-cost se rémunère sur les variations orders : par exemple, si tu veux un café, tu paies trois fois plus cher* »
- **Les conséquences monétaires à long terme liées à une mauvaise qualité de l'offre :** PME9 « *pour une entreprise comme la nôtre, une demi-journée sans internet ni téléphone nous coûte plus chère que les économies de 10% à 30% qu'on pourrait faire sur la facture de téléphone. Les pertes sont beaucoup plus conséquentes* ».

Concernant la qualité des offres *low-cost*, la perception négative de leur valeur fonctionnelle peut provenir d'une moindre performance et fiabilité du produit (et donc d'une durée d'utilisation réduite par rapport aux offres standards), ainsi que d'une absence ou d'une dégradation des services accompagnant l'offre : PME17 « *l'offre est tellement épurée qu'il n'y a plus rien derrière, quand on est une entreprise on attend un service... si par exemple je commande une imprimante, bien sûr je vais avoir l'objet mais derrière on ne va pas forcément me proposer un service après-vente. Et ça dans une entreprise ça peut être problématique* ». Cette appréciation négative de la qualité du *low-cost*, ainsi que de ses conséquences anticipées, sont toutefois à nuancer en fonction du degré d'implication de l'entreprise. Celui-ci dépend principalement de la fréquence et de la répétition de l'achat, de la durée d'utilisation du produit, de l'importance stratégique de l'offre pour l'activité de l'entreprise, du degré d'impact du produit sur les conditions de travail de ses salariés et du degré de visibilité de l'offre auprès des clients finaux (tableau 3).

Tableau 3 : Facteurs conditionnant l'implication des PME face à l'achat de *low-cost*

Facteurs conditionnant le degré d'implication des PME	Verbatims
Fréquence et répétition d'achat	PME5 « <i>je suis amené à faire beaucoup de route, je veux donc une voiture confortable</i> » PME11 « <i>Le low-cost, oui, comme une solution de secours</i> »
Durée d'utilisation du produit	PME5 « <i>dès l'instant qu'il y a un bien durable, on ne peut pas faire de low-cost car c'est synonyme de moins bonne qualité</i> » PME9 « <i>au niveau des vols plus longs, le confort des compagnies low cost n'est pas suffisant</i> »
Importance stratégique de l'offre pour l'activité de l'entreprise	PME1 « <i>nous pourrions acheter du low-cost pour ce qui est fournitures de bureau car la qualité n'est pas fondamentalement importante</i> » PME23 « <i>Je pourrais réfléchir à acheter du low-cost pour des achats qui n'entrent pas dans la composition de mes travaux</i> »
Degré d'impact sur les conditions de travail des salariés	PME7 « <i>l'inconvénient en donnant le minimum à un salarié est de perdre en motivation et en qualité de travail... attention à ne pas réduire tous les coûts au détriment des salariés qui peuvent être moins efficaces si leur support de travail est réduit</i> »
Degré de visibilité auprès des clients de l'entreprise	PME16 « <i>Le low-cost, oui, pour des fournitures de bureau... c'est dans le bureau, ça reste dans le bureau, il n'y a pas de contact avec l'extérieur</i> »

Au-delà d'identifier les facteurs conditionnant l'implication de l'entreprise vis-à-vis de l'achat *low-cost*, ce tableau 3 met en évidence l'impact de la variation de la qualité perçue sur différentes parties prenantes :

- **en interne** : en lien avec la performance globale de l'entreprise et les salariés,
- **en externe** : en lien avec les clients finaux mais aussi avec les concurrents. En effet, cet effet sur l'environnement concurrentiel est une conséquence directe d'une baisse de la performance globale de l'activité de l'entreprise, cette dernière voyant son rapport de force modifié vis-à-vis de ses concurrents : PME7 « *mais attention à ne pas réduire tous les coûts au détriment de la compétitivité de l'entreprise face aux concurrents* ».

Au final, la spécificité du positionnement « qualité / prix » des offres *low-cost* permet, selon les interviewés, d'élargir et de diversifier les options disponibles sur les marchés : PME7 « *l'avantage est d'avoir le choix entre un produit basique et un produit élaboré* ».

Une perception négative des valeurs émotionnelle, éthique et relationnelle du *low-cost*

Au-delà d'une faible qualité perçue, le *low-cost* est également associé à d'autres sources de destruction de valeur. Un consensus semble apparaître, parmi les répondants, concernant la capacité de ces offres à dégrader les valeurs émotionnelle, éthique et relationnelle.

En raison de leur aspect extérieur jugé basique (packaging, design), de leur caractère standardisé et d'une absence de services périphériques, les offres *low-cost* sont souvent perçues comme présentant une faible valeur émotionnelle : PME20 « *pour moi le low-cost en plus d'être de mauvaise qualité manque d'originalité, les produits sont basiques et peu évolutifs... manque de qualité et d'originalité* ». La dégradation de la valeur émotionnelle peut également provenir des contraintes liées à l'utilisation du *low-cost* (en termes d'horaires, d'accès à l'offre, de paiement systématique des services additionnels...) provoquant ainsi un sentiment de frustration de l'entreprise : PME2 « *c'est le côté frustrant du low-cost* ».

Le *business model*, sous-jacent à la production d'offres *low-cost* et impliquant généralement un phénomène de délocalisation couplé à une compression généralisée des coûts de production et de distribution, est souvent considéré, par bon nombre de répondants, comme étant à l'origine de conséquences sociétales négatives. De ce fait, la valeur altruiste / éthique de ces offres s'en trouve fortement dégradée : PME9 « *le low-cost s'est développé au détriment de la main d'œuvre... il faut que ça garde une certaine éthique, si c'est juste pour me proposer de travailler avec une société où 50% à 75% de leur travail est réalisé à l'étranger, je pourrais refuser une offre low-cost à cause de l'éthique* ».

Représentant un enjeu majeur sur les marchés *BtoB*, l'instauration et le maintien de relations à long terme entre acheteurs professionnels et fournisseurs revêtent une importance particulièrement stratégique pour les PME, fortement attachées à la notion de proximité liée à leur territoire. Or, au travers des verbatims, il apparaît que le *low-cost* est fréquemment associé à une dégradation de cette valeur relationnelle, pourtant si importante aux yeux des acteurs des marchés interentreprises. Cette détérioration est essentiellement due à la déshumanisation et à la dépersonnalisation des contacts, générant une perte de confiance, ainsi qu'à la suppression du service après vente, souvent considéré comme la garantie d'un accompagnement durable : PME5 « *avoir quelqu'un seulement par téléphone ou par Internet, ça n'aide pas dans la relation de confiance* », PME16 « *le low-cost... c'est quand même*

compliqué parce qu'entre professionnels tu as une relation durable, donc si tu rognes sur le SAV, ça ne va pas le faire », PME18 « pour nous, la relation commerciale est primordiale mais avec ce système, il n'y a plus de contact physique ».

Une appréciation contrastée de la valeur sociale et des sacrifices non-monétaires liés au low-cost

Contrairement aux valeurs émotionnelle, éthique et relationnelle, les répondants présentent des opinions plus contrastées concernant l'évaluation de la valeur sociale et des sacrifices non-monétaires liés aux offres *low-cost*.

La majorité des personnes interrogées expriment des réticences relatives à l'image pouvant être véhiculée par l'achat d'offres *low-cost*. Ce ressenti s'exprime à deux niveaux : en interne et en externe. D'un point de vue interne, et dans le cadre des produits et services *BtoBtoE* – *Business to Business to Employees* (cas, par exemple, de l'outillage, des services de transport) -, les données collectées montrent un impact potentiellement négatif de l'usage des offres *low-cost* sur l'attractivité de l'entreprise aux yeux des salariés et des candidats potentiels, ainsi que sur l'implication, la motivation et la fidélité des collaborateurs : PME7 « *les produits low-cost comme les billets d'avion peuvent décourager les salariés qui voient d'autres entreprises proposer plus de confort à leurs collaborateurs* ». D'un point de vue externe, le *low-cost* est considéré comme une menace pour l'image de marque et la réputation de l'entreprise, et une source de confusion par rapport au positionnement et aux valeurs de l'organisation : PME2 « *j'avais pensé prendre la marque Dacia comme véhicule utilitaire et c'est vrai que certains confrères m'ont dit que c'était une mauvaise idée car ça donne une mauvaise image de l'entreprise* », PME25 « *cela ne correspondrait pas du tout avec notre idéologie, notre positionnement, nos valeurs... il ne faut pas que l'aspect low-cost adopté par l'entreprise vienne ternir son image, son positionnement* ». Cette crainte, liée à la renommée de l'entreprise, est d'autant plus forte dès lors que le *low-cost* concerne les activités *front office* de l'entreprise (visibles par les clients finaux) : PME21 « *concernant les camions permettant de livrer nos clients, je ne pourrais pas acheter des camions low-cost parce que c'est la vitrine de l'entreprise. Par contre, des bureaux ou de l'informatique, je vois pas quel soucis ça pourrait poser* ». Par ailleurs, cette détérioration de la valeur sociale semble plus importante dès lors que l'entreprise se situe en *BtoB* : PME26 « *dans le milieu professionnel, ça peut être mal perçu le fait de faire appel à des prestataires low-cost* ».

En opposition à cette perception négative, quelques entreprises interrogées, majoritairement des TPE évoluant dans le domaine des services, émettent un jugement positif à l'égard de la valeur sociale des offres *low-cost*. Leur appréciation favorable est liée à la récence de ces produits sur les marchés, conférant à leurs utilisateurs une image potentielle de modernité : PME17 « *je pense qu'une entreprise qui utilise du low-cost est en accord avec son temps* ».

Concernant les sacrifices non-monétaires, une majorité de répondants soulignent l'existence de trois composantes (risque, temps, effort) susceptibles de diminuer la perception de la valeur de l'offre. Tout d'abord, en raison d'une incertitude sur la fiabilité des produits *low-cost*, la présence d'un fort risque perçu, renforcé dans l'esprit des interviewés par l'absence de service après-vente, peut être mis en exergue : PME13 « *je ne pourrais pas acheter du low-cost car j'aurais peur d'avoir des problèmes de sécurité et de pannes* ». Certains répondants vont même jusqu'à mettre en avant un risque de « contagion » du *low-cost* : PME17 « *le risque c'est que notre entreprise devienne elle aussi low-cost* ». Le risque de performance perçu est susceptible de produire deux conséquences du point de vue des répondants. En premier lieu, il peut entraîner une dégradation de l'appréciation de l'offre finale

commercialisée auprès des clients de l'entreprise : PME25 « *la peur de baisser en qualité, que nos résultats ne conviennent plus à nos clients* ». Par ailleurs, il peut générer un sacrifice temporel important en raison du temps nécessaire que devra investir l'entreprise pour palier les éventuelles défaillances rencontrées : PME13 « *mes installations doivent être sûres et de plus, je ne pourrais pas passer mon temps à réparer les pannes* ».

Au-delà de cet aspect, et en raison d'un manque de transparence parfois évoqué par les interviewés, le coût temporel perçu peut également provenir de la difficulté de l'entreprise à se procurer les informations nécessaires pour acquérir des offres à bas coûts : PME3 « *les tarifs ne sont pas toujours clairs, manque de simplicité dans la réservation* », PME19 « *cette recherche du moins cher me prend du temps* ».

L'importance de la perception du risque et du sacrifice temporel semble varier selon la taille de l'entreprise. Alors que les économies générées par le *low-cost* sont considérées comme plus avantageuses pour les PME, il semble que les sacrifices non-matérielles, articulés autour du risque perçu et du coût temporel, soient moins préjudiciables pour les structures de plus grande taille : PME17 « *les petites structures devront tout gérer si cela ne marche pas alors que dans une grosse structure, quelqu'un peut prendre le relai et gérer les soucis qu'il y a* ».

Au-delà de ces coûts perçus, les produits *low-cost* sont également considérés comme présentant généralement un degré moindre de praticité et nécessitant une plus grande implication du client dans la production et / ou la distribution de l'offre : PME12 « *Les vols low-cost sont moins nombreux et surtout au départ d'aéroports moins accessibles* », PME2 « *les inconvénients, c'est qu'il faut tout faire soi-même... c'est des coûts cachés pour l'entreprise* ».

Par opposition à cette vue négative du *low-cost*, certains répondants apprécient positivement ce type d'offres au regard de leurs avantages en termes de gain de temps et de praticité. Cette perception est principalement partagée par des TPE dans le domaine des services en *BtoC*, et s'explique par l'instauration d'une relation dématérialisée et à distance entre les acteurs *low-cost* et leurs clients (offrant ainsi un accès facilité à l'offre) : PME7 : « *l'avantage, c'est un gain de temps* », PME19 : « *j'apprécie car je commande de chez moi ou n'importe où du moment que j'ai un téléphone adapté avec Internet. Pour ma part, ça me simplifie la vie* ».

Discussion, apports, limites et voies de recherche

Alors que le *low-cost* est en croissance sur bon nombre de marchés en *B2C*, sa présence en *B2B* reste encore limitée. Toutefois, de telles offres à bas coûts peuvent être particulièrement attractives *a priori* pour les PME qui, touchées de plein fouet par la crise économique, recherchent plus que jamais des solutions efficaces pour diminuer leurs dépenses. Dans ce cadre, l'objectif de cette étude est d'apprécier, via la mobilisation de l'approche de la valeur perçue, l'adéquation entre la proposition de valeur engendrée par ces stratégies de rupture et les attentes de cette cible de professionnels. Au-delà d'une relation attendue entre *low-cost*, prix bas et qualité moindre, les résultats conduisent à identifier un consensus parmi les répondants concernant une dégradation potentielle des valeurs émotionnelle, éthique et relationnelle perçues des offres *low-cost*. Ce constat peut s'expliquer par les caractéristiques intrinsèques du *business model* sous-tendant cette stratégie de rupture. En effet, la diminution des coûts, permettant la fixation d'un prix de vente durablement bas, est rendue possible en raison de la simplification de l'offre (entraînant un design standard, la disparition ou l'appauvrissement des services après-vente, la dématérialisation des échanges) et d'une délocalisation d'une partie de l'activité. Par ailleurs, l'analyse démontre une appréciation plus

contrastée de la valeur sociale et des sacrifices non-monétaires. Ainsi, le gain financier ne semble pas être le seul avantage perçu par les acheteurs professionnels : d'autres sources de valeur, liées à l'image véhiculée par le *low-cost* ainsi qu'au gain de temps et à la praticité qu'il confère, peuvent être perçues par les potentiels acquéreurs. Enfin, hormis ses conséquences sur l'entreprise en tant qu'organisation globale (et affectant ainsi sa performance, son organisation...), l'achat d'offres *low-cost* peut également engendrer différents effets au niveau des salariés (l'usage de services *low-cost* peut entraîner une perte d'efficacité et de motivation des collaborateurs, une diminution de l'attractivité de l'entreprise auprès des candidats potentiels), des concurrents (modification des rapports de force des acteurs sur les marchés), et des clients directs de l'entreprise (baisse de la qualité finale du produit vendu, répercussion de la baisse de coût sur le prix de vente final).

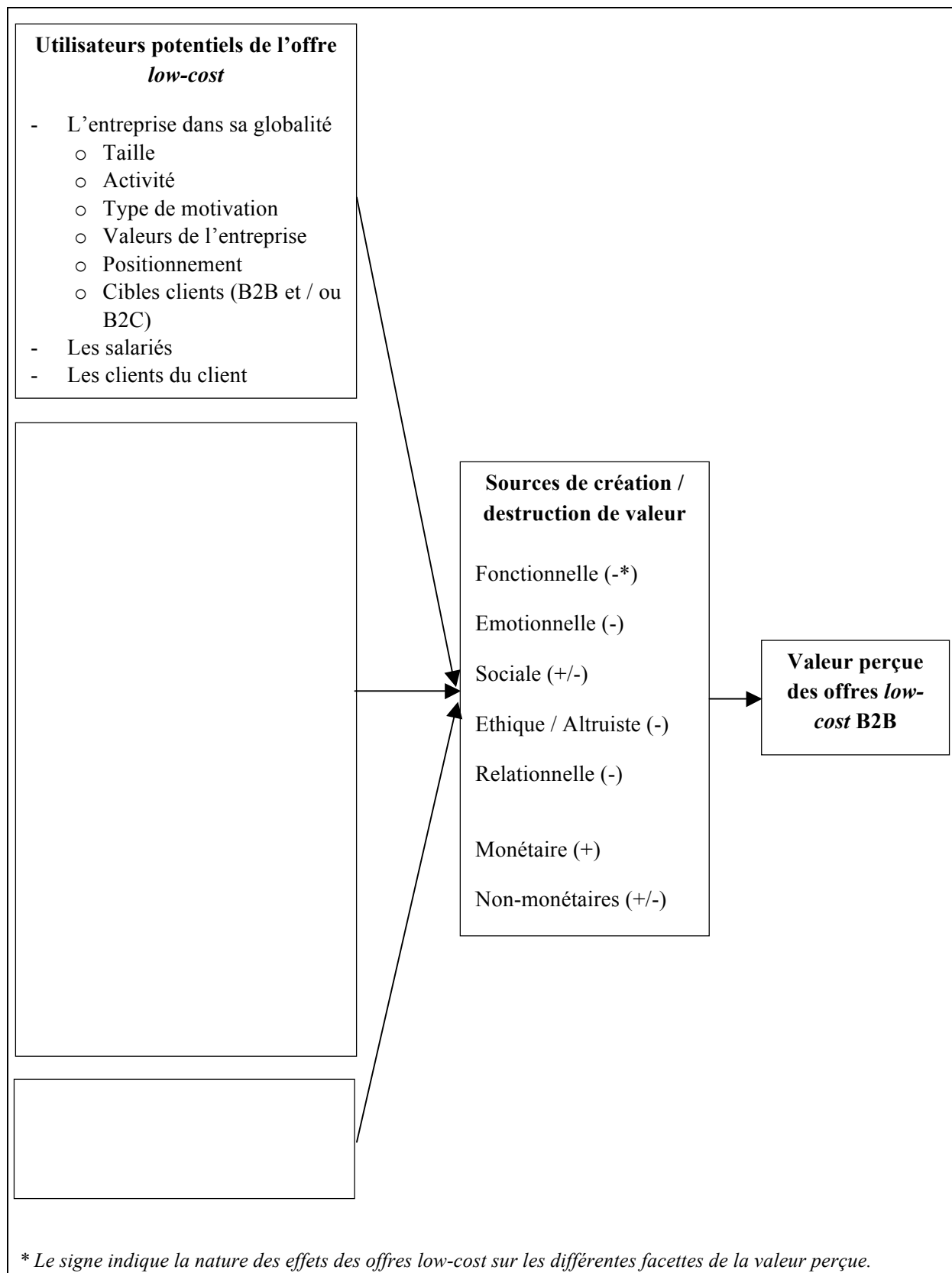
Les conclusions de cette présente étude peuvent être mises en perspective avec celles issues d'une recherche antérieure concernant la valeur perçue des offres *low-cost* en grande consommation (Auteur *et al.*, 2014). Une comparaison des résultats obtenus amène à identifier un certain nombre de convergences et de divergences dans la perception et la valorisation des offres *low-cost* entre les marchés *BtoB* et *B2C* (tableau 4).

Tableau 4 : Comparaison de la valorisation des offres *low-cost* entre *BtoB* et *BtoC*

Convergences	Divergences
- Le <i>low-cost</i> est fortement associé, en <i>BtoB</i> et <i>BtoC</i>, à l'idée d'avantage monétaire perçu (même si dans les deux cas, la notion de fausses économies ressort). - Une dégradation de la valeur fonctionnelle est constatée aussi bien en <i>BtoB</i> qu'en <i>BtoC</i>. - Les sacrifices non-monétaires, ainsi que la valeur sociale, font l'objet, en <i>BtoB</i> et <i>BtoC</i>, d'une appréciation contrastée.	- Alors que la valeur émotionnelle des offres <i>low-cost</i> est perçue de manière ambivalente en <i>BtoC</i>, l'appréciation de cette dernière semble faire consensus parmi les acheteurs professionnels (dégradation de la valeur émotionnelle). - La valeur éthique des offres <i>low-cost</i> est perçue positivement en <i>BtoC</i> mais négativement en <i>BtoB</i>. - Contrairement aux offres <i>low-cost</i> qui ne semblent pas affecter la valeur relationnelle en <i>BtoC</i>, cette dernière semble se dégrader en <i>BtoB</i>.

Sur le plan théorique, et alors que les quelques recherches menées en matière de *low-cost* se sont focalisées, jusqu'à présent, sur les marchés *BtoC* (Croué, 2006 ; Metais *et al.*, 2009 ; Combe, 2011 ; Marceau, 2011 ; Gagne, 2013 ; Auteur *et al.*, 2014), ce travail permet d'appréhender la complexité du comportement de l'acheteur professionnel face aux produits simplifiés à bas coûts. Sur la base des résultats obtenus, et en s'appuyant sur le paradigme P*O*S (person * object * situation) (Punj et Stewart, 1983), l'article aboutit à la proposition d'un cadre d'analyse du processus de valorisation d'une offre *low-cost* par les PME (figure 2).

Figure 2 : Cadre d'analyse du processus de valorisation d'une offre *low-cost* par les PME



Sur le plan managérial, plusieurs préconisations peuvent être formulées à l'égard des entreprises souhaitant adopter des stratégies de rupture en développant de nouvelles offres *low-cost* à destination des PME. En premier lieu, et au-delà d'un travail de réassurance nécessaire sur la qualité des produits et services *low-cost*, il semble indispensable de lever les freins à l'achat en améliorant la perception des clients professionnels concernant les aspects émotionnels, relationnels et éthiques de ces offres. Ainsi, tout en conservant un contact commercial dématérialisé (via Internet), une réflexion concernant la proposition de e-services (*web-call center*, *chat*, forum, visioconférence...) et l'affectation systématique d'un conseiller personnel à distance⁵ pourrait être conduite afin de rassurer le consommateur sur la relation client / fournisseur. Par ailleurs, des opérations de communication (via la publicité média, les relations publiques, le *lobbying*) pourraient être menées à l'initiative d'organisations représentatives des entreprises *low-cost* (par exemple, le Club des entreprises *low-cost*) en vue d'améliorer les considérations sociétales relatives aux offres à bas coûts. En parallèle de ces actions sur les sources de destruction de valeur, il semble également nécessaire d'agir sur les principales sources potentielles de création de valeur. Ainsi, et au-delà de l'argument prix traditionnellement évoqué par les entreprises *low-cost*, la mise en avant d'une image positive (relative à la modernité et au sentiment de vivre avec son temps⁶) ainsi que d'une plus grande praticité et d'un gain de temps liés à l'usage de ces offres, constituent autant d'arguments supplémentaires auxquels semblent être particulièrement sensibles les TPE évoluant dans le domaine des services. Au-delà de ces mesures préconisées, une communication multi-destinataires pourrait être déployée, visant à s'adresser aussi bien à l'entreprise dans sa globalité (en évoquant l'impact du *low-cost* sur la performance de l'organisation), qu'aux salariés (dans le cadre d'offres *BtoBtoE*) et même aux clients directs (en insistant sur les avantages de s'approvisionner auprès d'un fournisseur qui achète lui-même des offres à bas coûts). Enfin, concernant les fournisseurs de *low-cost* ciblant aussi bien les marchés *BtoB* que *BtoC*, la comparaison établie dans le tableau 4 doit amener les entreprises à adopter des discours différenciés selon qu'elles cherchent à séduire les particuliers ou les professionnels.

Ces différents apports doivent toutefois être considérés au regard des limites de ce travail qui représentent autant de voies de recherche futures. En premier lieu, le caractère exploratoire de cette étude, menée seulement auprès de vingt-huit PME, nécessite une seconde étape confirmatoire au travers d'une enquête quantitative. Cette dernière permettrait notamment d'apprécier l'importance et le poids de chaque source (de création et de destruction) de valeur dans la formation de la valeur globale d'une offre *low-cost*. De même, elle pourrait conduire à l'élaboration de profils de clients en fonction de leur évaluation de la proposition de valeur offerte par ces stratégies de rupture. Par ailleurs, en vue d'enrichir les résultats obtenus, il pourrait être intéressant d'élargir la préoccupation de cet article en s'interrogeant sur la pertinence de ces produits et services à bas coûts auprès d'entreprises de plus grande taille. En outre, si la question de l'adéquation entre valeur offerte et valeur perçue a été placée au cœur de ce travail, celle relative au déploiement du *business model* sous-tendant la commercialisation d'offres *low-cost* par le fournisseur n'a pas été traitée et mériterait ainsi un examen plus approfondi. Au final, ces différentes pistes de recherche, associées aux résultats de ce travail, témoignent de l'intérêt de poursuivre les investigations dans ce champ de recherche fécond.

⁵ Cette mesure est déjà appliquée par bon nombre de banques en ligne *low-cost* (Marceau, 2011).

⁶ Ce thème de communication est notamment utilisé par certaines banques en ligne *low-cost* (Marceau, 2011).

Bibliographie

- Aurier P. et Zollinger M. (2009), A la recherche du pouvoir d'achat : introduction au numéro spécial Marketing et pouvoir d'achat, *Décisions Marketing*, 56, 5-8.
- Aurier P., Evrard Y. et N'Goala G. (2004), Comprendre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur, *Recherche et Applications en Marketing*, 19, 3, 1-20.
- Auteur et al. (2012)
- Auteur et al. (2014)
- Bardin L. (1993), *L'analyse de contenu*, PUF, Paris.
- Capiez A. (2007), « Réseaux d'entreprises et performance », *Revue internationale PME*, vol. 20, n° 1, pp. 41-67.
- Carrier C. et Garand D. (1996), Le concept d'innovation: débats et ambiguïtés, 5^{ème} *Conférence Internationale de Management Stratégique*, Lille, actes électroniques.
- Combe E. (2011), *Le low-cost*, La découverte, Paris.
- Croué C. (2006), La Logan, un produit "low-cost" de conquête du marché mondial, *Décisions Marketing*, 43-44, 123-136.
- Djelassi S., Collin-Lachaud I. et Odou P. (2009), Crise du pouvoir d'achat. Les distributeurs face au « wise shopping », *Décisions Marketing*, 56, 37-45.
- Filser M. et Plichon V. (2004), La valeur du comportement de magasinage : statut théorique et apports au positionnement de l'enseigne, *Revue Française de Gestion*, 158, 1, 29-43.
- Fourcade C. et Torrès O (2003), « Les PME en région et mondialisation : processus de 'glocalisation' et dynamique de proximité », *Les Cahiers de l'ERFI*, vol. 10, n° 4.
- Gagne J.-F. (2013), Identité organisationnelle et adoption d'une innovation de *business model*, *Revue Française de Gestion*, 7, 236, 33-48.
- Hamel G. (1998), Strategy innovation and the quest for value, *Sloan Management Review*, 39, 2, p. 7-14.
- Hamel G. (2003), Innovation as a deep capability, *Leader to Leader*, 27, 19-24.
- Holbrook M. B. (1999), Introduction to consumer value, in M. B. Holbrook (coord.), *Consumer value: a framework for analysis and research*, Routledge, New-York, 1-28.
- Jacobs C. D. et Heracleous L. T. (2005), Answers for questions to come: reflective dialogue as an enabler of strategic innovation, *Journal of Organizational Change Management*, 18, 4, 338-52.
- Julien P.A. et Marchesnay M. (1988), *La petite entreprise*, Paris, Editions Vuibert, 288p.
- Kim C. et Mauborgne R. (2005), *Stratégie océan bleu*, Village Mondial, Paris.
- Lai A. W. (1995), Consumer values, product benefits and customer value: a consumption behavior approach, *Advances in Consumer Research*, 22, 1, 381-388.
- Lehmann-Ortega L. et Moingeon B. (2010), Lever l'incertitude sur les conséquences de l'innovation stratégique, *Revue Française de Gestion*, 4, 203, 57-70.
- Lehmann-Ortega L. et Roy P. (2009), Les stratégies de rupture : synthèse et perspectives, *Revue Française de Gestion*, 35, 197, 113-126.

- Lehmann-Ortega L. et Schoettl J.-M. (2005), Rupture et perturbation : les deux formes de l'innovation stratégique, *Atelier de l'Association Internationale de Management Stratégique sur les stratégies de rupture*, Lille, actes électroniques.
- Lendrevie J., Lévy J. et Lindon D. (2009), *Mercator : Théorie et pratique du marketing*, 9^{ème} édition, Dunod, Paris.
- Lindgreen A. et Wynstra F. (2005), Value in business markets: what do we know? Where are we going?, *Industrial Marketing Management*, 34, 7, 732-748.
- Lindgreen A., Hingley M.K., Grant D.B. and Morgan R.E. (2012), Value in business and industrial marketing: past, present and future, *Industrial Marketing Management*, 41, 1, 207-214.
- Marceau G. (2011), Banques en ligne : du mimétisme au « e-business model » bancaire, *Gestion 2000*, 28, 4, 49-65.
- Marchesnay M. et Fourcade C. (1997), *Gestion de la PME/PMI*, Ed. Nathan, Paris, 320 p.
- Markides C. (2006), Disruptive innovation: in need of better theory, *The Journal of Product Innovation Management*, 23, 1, 19-25.
- Metais E., Dauchy D. et Hourquet P. G. (2009), Les leviers de la déconstruction stratégique : le cas Logan, *Revue Française de Gestion*, 197, 147-162
- Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Ed. d'Organisation, Paris, 434 p.
- Mintzberg H. (1990), "Strategy Formation: Schools of Thought", in Frederickson J. (Ed.), *Perspectives on strategic management*, Harper Business, New York, pp.105-235.
- Moingeon B. et Lehmann-Ortega L. (2006), Strategic innovation: how to grow in mature markets, *European Business Forum*, 24, 50-54.
- Murphy P. E. et Enis B. M. (1986), Classifying products strategically, *Journal of Marketing*, 50, 2, 24-42.
- Parasuraman A. et Grewal D. (2000), Serving customers and consumers effectively in the twenty-first century: a conceptual framework and overview, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 1, 9-16.
- Punj G. N. et Stewart D.W. (1983), An interaction framework of consumer decision making, *Journal of Consumer Research*, 10, 2, 181-196.
- Romelaer P. (2000), « Rencontres et organisation », in Autissier D. et Wacheux F. (Ed.), *Structuration et management des organisations, Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*, Ed. L'Harmattan, Logiques de Gestion, Paris, 320 p.
- Santi M. et Nguyen V. (2012), *Le business model du low-cost*, Eyrolles, Paris.
- Spiggle S. (1994), Analysis and interpretation of qualitative data in consumer research, *Journal of Consumer Research*, 21, 3, 491-503.
- Sweeney J. C. et Soutar G. N. (2001), Consumer perceived value: the development of a multiple item scale, *Journal of Retailing*, 77, 2, 203-220.
- Thiétart, R.A. (2003), *Méthodes de recherche en management*, 2^{ème} édition, Dunod, 656 p.
- Van De Ven A. H. (1986), Central problems in the management of innovation, *Management Science*, 32, 5, 590-607.

- Torrès O. (1998), *PME : De nouvelles approches*, Ed. Economica, Coll. Recherche en Gestion, Paris, 187 p.
- Torrès O. (1999), *Les PME*, Ed. Flammarion, Coll. Dominos, Paris, 128 p.
- Uzzi B. (1996), « The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect », *American Sociological Review*, vol. 61, pp. 674-698.
- Vanhamme J. (2002), La satisfaction des consommateurs spécifique à une transaction : définition, antécédents, mesures et modes, *Recherche et Applications en Marketing*, 17, 2, 55-85.
- Voelpel S., Leibold M., Tekie E., Von Krogh G. (2005), Escaping the red queen effect in competitive strategy: sense-testing business models, *European Management Journal*, 23, 1, 37-49.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris.
- Zeithaml V. A. (1988), Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence, *Journal of Marketing*, 52, 3, 2-22.

Annexe 1 : Comparaison des comportements de *smart shopping* et de *wise shopping*

	<i>Smart shopping</i>	<i>Wise shopping</i>
Objectif	Assouvir son envie de consommer en dépensant le moins possible (optimiser son pouvoir d'achat) : recherche active des « bonnes affaires ».	Maîtriser ses dépenses pour respecter le budget défini au préalable (quitte à réduire sa consommation).
Mode de raisonnement	Raisonnement en termes de gains (optique offensive) : le <i>smart shopper</i> cherche, avant tout, à profiter au mieux des opportunités offertes par la distribution (le risque pour lui étant surtout de rater « la bonne affaire »).	Raisonnement en termes de pertes (optique défensive) : sensible aux conséquences négatives de son comportement, le <i>wise shopper</i> cherche surtout à respecter son budget, le risque étant d'acheter trop cher ou de dépenser trop.
Attitude à l'égard de l'offre du distributeur	Profiter du système et même parfois le détourner à son profit.	Méfiance et remise en question de certains éléments de l'offre (assortiment, communication...).
Rôle du consommateur	Actif : temps et énergie considérables consacrés à la recherche des « bonnes affaires », optimisation des achats, réflexion sur l'utilisation du système à son profit.	Actif et critique : réflexion sur son mode d'achat et de consommation, maîtrise de ses achats. Principaux comportements : acheter moins cher mais également moins, chercher à éviter les tentations.

Source : adapté de Djelassi et al. (2009)

Annexe 2 : Synthèse détaillée des résultats de l'étude relative à la valeur perçue des offres *low-cost* en *BtoC*

Lors d'une étude récente relative à la valeur perçue des offres *low-cost* en *BtoC* (Auteur *et al.*, 2014), plusieurs résultats principaux ont pu être mis en évidence :

- Le *low-cost* est fortement associé à la perception d'un gain monétaire (même si la réalité de l'économie réalisée est parfois remise en cause).
- Concernant la perception des sacrifices non-monétaires, certains consommateurs mettent en avant les économies possibles en termes de temps et d'effort, liées à la simplicité et à la praticité de l'offre. D'autres, à l'inverse, soulignent l'investissement que sont susceptibles de nécessiter les produits à bas coûts (en termes de temps, d'effort, d'énergie), le manque de praticité et de liberté de choix, les divers coûts psychologiques et le risque perçu induits par ces offres.
- La valeur fonctionnelle du *low-cost* est globalement perçue comme faible en raison de la perception d'une qualité médiocre, du manque de sécurité, du défaut de fiabilité / durabilité, de l'absence de prestations complémentaires, ou bien encore du choix trop restreint.
- L'appréciation de la valeur émotionnelle des offres à bas coûts est contrastée. Les émotions négatives viennent, en partie, du design du produit (ou de l'apparence du point de vente) jugé souvent comme peu attractif, ou bien de la simplicité du produit (source d'ennui). A l'inverse, les émotions positives sont liées aux sentiments de non-culpabilité, de liberté et de plaisir.
- La valeur sociale fait l'objet d'une perception ambivalente. Alors que certains consommateurs évoquent une appréciation négative de cette dimension de la valeur (en raison de l'association du *low-cost* avec les images de pauvreté, de crise, de honte), d'autres émettent un jugement plus positif en raison du phénomène de mode qu'est susceptible de représenter ce type d'offres.
- Des considérations altruistes sont enfin évoquées. En effet, pour certains consommateurs, le *low-cost* favorise une demande d'accession qui n'avait pas accès, jusqu'à présent, à certaines offres.

Annexe 3 : Caractéristiques des entreprises interrogées

Entreprises	Secteurs d'activité	Taille (nbre de salariés)	Type de clientèle
PME1	Fabrication, rénovation et restauration de menuiseries intérieures et extérieures	13	BtoB
PME2	Vente de vin	1	BtoB et BtoC
PME3	Agence web, dépannage, maintenance et installation réseau	5	BtoB
PME4	Vente et réparation en électroménager	2	BtoC et BtoB
PME5	Création, aménagement et entretien des extérieurs	35	BtoC et BtoB
PME6	Agence de conseil et communication globale	5	BtoB et BtoC
PME7	Agence de voyage	5	BtoC
PME8	Ecole de formation de fitness	12	BtoB
PME9	Transport routier de marchandises	105	BtoB
PME10	Concepteur ferroviaire	110	BtoB
PME11	Événementiel	6	BtoC
PME12	Assurance, banque, courtage	5	BtoB et BtoC
PME13	Paysagiste d'intérieur	2	BtoB
PME14	Restauration	5	BtoC
PME15	Vente de produits d'entretien pour véhicules	30	BtoB et BtoC
PME16	Boulangerie et viennoiserie	6	BtoC
PME17	Formation professionnelle	2	BtoB
PME18	BTP	20	BtoB
PME19	Transport de taxi-ambulance	2	BtoC
PME20	Vente de matériels et produits bureautiques	11	BtoB
PME21	Vente de produits d'équipement pour la maison et le jardin	200	BtoC
PME22	Agent et courtier d'assurances	57	BtoB et BtoC
PME23	Fabrication de matériel médico-chirurgical et dentaire	2	BtoB
PME24	Création et restauration de mosaïques et vitraux	1	BtoB et BtoC
PME25	Agence de conseil en communication	11	BtoB
PME26	Edition de logiciels applicatifs	1	BtoB
PME27	Vente de produits d'épicerie fine	22	BtoC
PME28	Restauration	10	BtoC