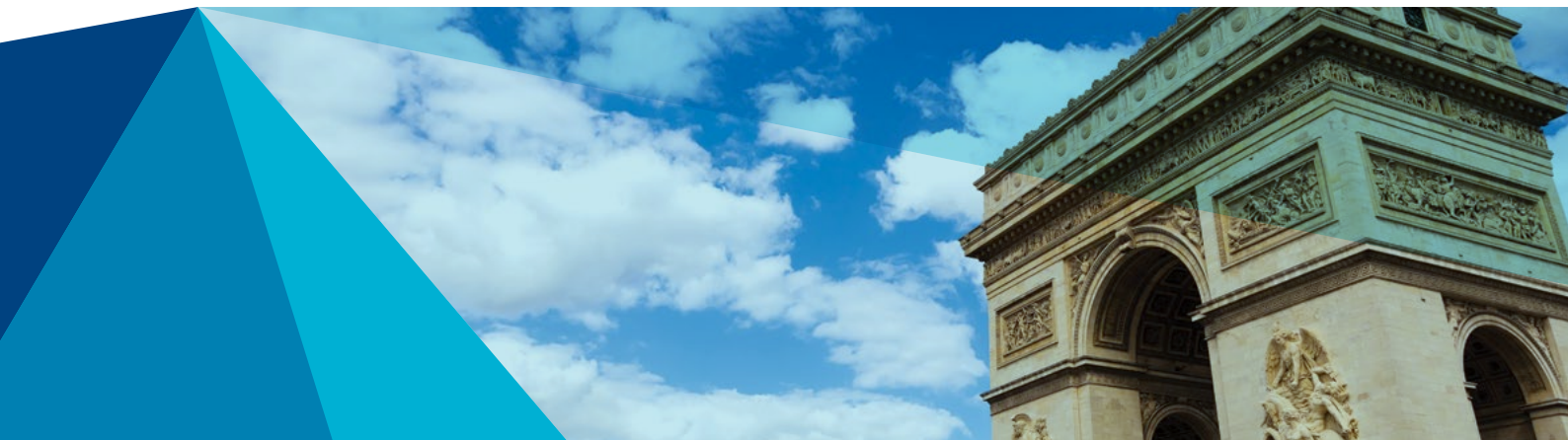


REPÈRES & STRATÉGIES

IL N'Y A RIEN DE CONSTANT, SI CE N'EST LE CHANGEMENT



SOMMAIRE

- 1 ZOOM
Stratégie : plébiscite pour une partition bien orchestrée entre le Conseil et le management
- 10 SECTEURS
Distributeurs, comment agir ?
Santé 2.0, le voyage d'Arthur
Médias et CRM : du transactionnel au relationnel
Quel avenir pour l'industrie agroalimentaire française ?
Le défi du recyclage dans l'aéronautique
Vers une (r)évolution du modèle de bancassurance en France ?
- 16 ACTUALITÉS ET AGENDA

ZOOM

STRATÉGIE

PLÉBISCITE POUR UNE PARTITION BIEN ORCHESTRÉE ENTRE LE CONSEIL ET LE MANAGEMENT

Par Stéphane Birchler

L'un des enseignements des crises de ces dernières années est souvent que le Conseil d'Administration est le dernier garde-fou contre les angles morts stratégiques de l'entreprise : risques perçus trop tard, certitudes que l'on ne questionne plus, virages technologiques mal anticipé ...

EXPÉRIENCE RÉCENTE MENÉE AU SEIN D'UN GROUPE EUROPÉEN DE SERVICES AUX PARTICULIERS ET AUX ENTREPRISES

Sous l'impulsion du Président du Comité Stratégique et en plein accord avec le CEO, le Conseil a commandité une étude indépendante sur l'avenir à 10 ans du secteur et la stratégie des acteurs en présence.

L'objet de cette étude n'était pas de remettre en cause la stratégie suivie jusqu'ici, mais de sensibiliser le Conseil et le management aux grandes évolutions au sein du secteur. Un séminaire du Comex s'en est suivi – en présence du Président du Comité Stratégique – pour tirer les enseignements de la discussion avec le Conseil et préciser puis lancer un travail approfondi sur trois axes de travail identifiés en séance.

Six mois plus tard, réuni en séance plénière le Conseil a examiné les résultats des travaux qu'il avait lui-même suscité et une discussion à valeur ajoutée a pu s'engager sur les modalités de mise en œuvre de la stratégie. Jusque-là très conservateur et davantage enclin à gérer prudemment l'existant, le Conseil a été fortement moteur pour la mise en œuvre d'une stratégie très volontariste de croissance et d'acquisitions.

Toutes les réformes de la gouvernance des entreprises menées depuis dix ans ont porté sur le renforcement des mécanismes de supervision. Cela a amené un progrès notable avec la mise en place par exemple des comités d'audit et de risque. Mais en focalisant l'effort sur la capacité du Conseil à observer le passé, on a oublié le rôle qu'il devait jouer dans la préparation du futur.

En Europe, aux Etats-Unis, ou en Asie, le rôle décisionnaire du Conseil d'Administration, en matière de choix de la direction stratégique et de contrôle de son exécution est unanimement reconnu. Les pratiques sont en revanche très différentes d'un continent ou d'une entreprise à l'autre. Certains Conseils se contentent une fois par an, lors d'une réunion dédiée, de discuter et d'approuver les plans stratégiques qui leurs sont présentés. D'autres ont mis en place des pratiques beaucoup plus élaborées afin d'installer entre le Conseil et les dirigeants un véritable « dialogue stratégique » tout au long de l'année.

LE COMITÉ STRATÉGIQUE, UN PREMIER PAS ?

Certains Conseils ont constitué en leur sein un Comité Stratégique afin de consacrer davantage de temps à la stratégie, et en particulier les phases amont trop souvent survolées. En France, cette pratique s'est développée rapidement depuis les 10 dernières années (59% des sociétés du CAC40 et 49% du SBF120 disposent d'un Comité Stratégique¹). Cependant, elle reste encore peu répandue en Europe et dans le monde anglo-saxon.

Si cette pratique n'est pas en soi une solution définitive elle permet néanmoins de progresser sur deux points :

- Elle palie d'abord le fréquent manque de temps et de disponibilité des membres du Conseil pour traiter en profondeur les sujets stratégiques majeurs.
- Elle remédie ensuite au sentiment qu'ont souvent les dirigeants de vivre les séances du conseil dédiées à la stratégie comme un passage d'examen sans valeur ajoutée.

1 Etude Ernst & Young 2012

LA MISE EN PLACE D'UN PROCESSUS SPÉCIFIQUE, VÉRITABLE CLÉ D'UN DIALOGUE À VALEUR AJOUTÉE ENTRE LE CONSEIL ET LES DIRIGEANTS

1. Concevoir le travail du Conseil sur la stratégie non comme un évènement isolé mais comme la résultante d'un processus

Ce processus se déroule en général sur plusieurs mois et commence souvent par un séminaire stratégique destiné à évaluer les grandes tendances et les évolutions du jeu concurrentiel. S'ensuit un travail d'approfondissement mené par les dirigeants et leurs collaborateurs. Le Conseil (ou le Comité Stratégique) est ensuite mobilisé durant six à neuf mois pour partager les résultats des travaux et décider des grandes options.

Les membres du Conseil s'installent ainsi dans un processus de découverte progressive, ils sont informés des travaux à venir et disposent de la faculté de les orienter. L'équipe exécutive dispose d'un temps d'avance lui permettant de guider les discussions, mais sans toutefois laisser un décalage trop important s'installer entre elle et le Conseil.

2. Informer et « éduquer » les membres du Conseil

Pour que les membres du Conseil puissent apporter la valeur ajoutée attendue, il leur faut un accès à une information non filtrée sur les éléments financiers, les forces et les faiblesses de l'entreprise, la concurrence, les tendances business, etc. (voire des sessions de formation, des visites de sites, des démonstrations d'offres et de produits, etc.)

3. Recueillir et analyser les contributions des membres du Conseil

Il n'y a pas de réel engagement du Conseil si ses membres ne sont pas en mesure d'apporter leurs idées. En l'absence de Comité Stratégique qui permet un travail en cercle plus restreint et donc une expression plus directe des membres concernés, l'un des moyens les plus efficaces consiste pour le management à solliciter directement les membres du Conseil pour recueillir leurs vues, identifier les besoins d'éclaircissements, voire leurs préoccupations. Un moyen, assez répandu outre Atlantique, consiste à envoyer un questionnaire en préparation des réunions du Conseil ou à interviewer directement les membres du Conseil.

4. Proposer des scénarios alternatifs plutôt qu'une seule option

L'implication ne peut se faire si le choix se résume à « accepter ou rejeter ». Dans bon nombre des entreprises parmi les plus performantes, le Conseil est sollicité pour évaluer plusieurs alternatives face à un même thème – sans que le management ne se prononce de manière définitive sur un choix plutôt qu'un autre. Chez un opérateur industriel, le Comité Exécutif a ainsi délibérément choisi de ne pas se prononcer sur trois options de façon à laisser le Conseil évaluer lui-même les alternatives. La discussion qui en a résulté a conforté le choix que le management aurait lui-même opéré, mais la manière dont le processus s'est déroulé a permis aux membres du Conseil de s'approprier les différents éléments en jeu.

LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS : OUVERTURE ET RESPECT DES ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES

1. Le conseil ne peut apporter de valeur ajoutée que si sa composition est adaptée

De plus en plus de Conseils ont pris conscience de l'importance d'un bon mix de compétences. Voici quelques expériences, non limitatives, souvent mentionnées : connaissances des marchés émergents, digital, ressources humaines, transformation, culture d'entreprise, etc.

2. Un engagement réciproque de l'ensemble des acteurs du processus

Les règles écrites ne sont que ce que les acteurs veulent bien en faire. Tous les administrateurs s'accordent pour dire que l'évaluation annuelle du Conseil est l'occasion de remettre sur la table les règles de bon fonctionnement, de s'assurer qu'elles sont mutuellement acceptées et donc de progresser. Parallèlement, certaines entreprises systématisent le principe de présentation et discussion directe entre le Conseil et les patrons opérationnels en charge du business et de la stratégie. Cette manière de procéder permet au Conseil de se faire une opinion directe sur les choix stratégiques – sans le filtre des dirigeants – et aussi et surtout sur les hommes et les femmes qui seront chargés de mettre en œuvre ces choix.

3. Le CEO doit être le leader du processus

Pour que cette approche réussisse, il faut que le CEO soit ouvert aux contributions externes et réceptif aux idées nouvelles. En tant que leader du processus, certains utilisent des facilitateurs externes (Directeur de la stratégie, experts de domaines stratégiques, consultants, etc.) pour guider la discussion et recueillir les idées, ce qui les aide à se concentrer sur le contenu.

4. Une culture du dialogue ouverte et constructive au sein du conseil

Ainsi que le soulignent de nombreux administrateurs, pour qu'un processus à valeur ajoutée s'installe, il faut que la pratique du Conseil autorise les débats ouverts et le dialogue. Dans nombre de Conseils, les règles implicites de bienséance, la personnalité du Chairman ou celle du CEO, le profil des administrateurs ... font que le débat et la discussion en profondeur ne sont que très rarement de mise. Pour que le processus apporte de la valeur ajoutée, il est nécessaire que les membres du Conseil se sentent autorisés et incités à remettre en cause les idées reçues, sans tabous, ni préjugés.

Illustration : Vision d'une « partition bien orchestrée » entre le Conseil et le management

	DESCRIPTION	FOCUS*	RÔLE DU MANAGEMENT	RÔLE DU CONSEIL
Les grandes tendances	Analyser les méga-trends et l'environnement concurrentiel et technologique	+10 ans	<ul style="list-style-type: none"> Analyser les impacts, évaluer les potentiels Engager une réflexion ouverte avec le Conseil Extraire l'output des discussions 	<ul style="list-style-type: none"> Apprendre/comprendre Apporter une perspective externe/des idées différentes Challenger le statu quo et les idées reçues
Les options	Prendre les décisions clés sur l'évolution du périmètre et le business design des activités	5-10 ans	<ul style="list-style-type: none"> Proposer 2-3 scénarios alternatifs Engager le Conseil dans la revue et l'approbation des décisions clés 	<ul style="list-style-type: none"> Challenger les différents scénarios et leurs conséquences potentielles Aider le management à opérer des choix Approuver les décisions clés
Le plan à 3-5 ans	Transcrire les décisions stratégiques clés dans un ensemble cohérent de priorités, objectifs et plans d'allocation de ressources	3-5 ans	<ul style="list-style-type: none"> Etablir les plans avec les directions opérationnelles et fonctionnelles Revoir et consolider les plans Présenter les plans au Conseil pour revue et approbation 	<ul style="list-style-type: none"> S'assurer d'une bonne compréhension des plans auprès des opérationnels et fonctionnels concernés Commenter et apporter des suggestions Approuver les plans
L'exécution	Mettre en œuvre les initiatives et les actions tactiques cohérentes avec le plan stratégique	1-3 ans	<ul style="list-style-type: none"> S'assurer que les ressources sont en place pour permettre l'exécution des plans (organisation, hommes, investissements, etc.) Contrôler les progrès de l'exécution Décider de changements lorsque besoin 	<ul style="list-style-type: none"> Revoir et commenter les progrès de l'implémentation de la stratégie Approuver les action et décisions majeures (acquisitions, investissements)

* Echelle de temps donnée à titre indicatif dépendant de l'activité de l'entreprise (intensité capitalistique, dynamique concurrentielle, résilience du business model, environnement technologique, exposition aux risques réglementaires ou politiques, etc.)

DISTRIBUTEURS, COMMENT AGIR ?

Par Bernard Demeure

La stagnation de la demande, l'augmentation de l'intensité concurrentielle, le défi des discounters et la croissance des acteurs Internet mettent à l'épreuve les détaillants alimentaires et généralistes à travers l'Europe. Comment agir ?

La distribution européenne est aujourd'hui sous pression :

- **Les prix baissent, parfois de manière spectaculaire.** En France, par exemple, un distributeur a baissé ses prix de près de 10%. Si la France est le seul marché majeur où les « hard discounters » perdent du terrain, ce n'est peut-être pas par hasard. Des baisses de prix du même ordre de grandeur ou proches avaient été réalisées par des distributeurs dans d'autres pays dans le passé. Les cartes sont en train d'être rebattues
- **Le chiffre d'affaires et les résultats de nombre de détaillants majeurs en Europe sont en baisse.** Au Royaume-Uni, par exemple, Tesco est en grande difficulté. D'autres acteurs importants reculent également
- **Des groupes ayant une présence multi-pays ont déjà quitté certains marchés ou ont mis en vente une partie de leurs opérations à l'étranger.** Ils abandonnent parfois même leur activité alimentaire dans leur pays d'origine : Tengelmann, l'un des grands épiciers traditionnels d'Allemagne, sort du secteur

Face aux acteurs établis, les discounters et Internet progressent, challengeant les formats établis mais offrant aussi des opportunités d'omnicanal qui sont importantes :

- **Les « hard discounters » poursuivent leur développement.** Les deux leaders figurent désormais parmi le « top 10 » des distributeurs mondiaux et ont ouvert plus de 6 500 points de vente en Europe durant les dix dernières années. Lors d'enquêtes récentes, Lidl est ressorti comme le distributeur européen ayant le plus de « Like » sur Facebook ou a été élu « meilleure chaîne de magasins ». Et un autre type de discounter, Costco, ouvre en France, avec lui aussi un modèle économique différent
- **Internet et les différentes formes d'omnicanal continuent à croître.** Sur Internet, l'écart que peut creuser le leader par rapport à ses concurrents est plus élevé que dans le commerce physique. Qui plus est, il se fait à une échelle globale plutôt que magasin par magasin. Certains acteurs Internet ont accès à des masses importantes de capitaux, alors même que certains d'entre eux développent des modèles moins intensifs en capitaux, et à des coûts pour le moment inférieurs. Certains de ces e-commerçants sont devenus des références en termes de proximité et de développement de relations clients. La notion de trafic évolue et se diversifie. Sans que cela soit directement comparable, Vente Privée a plus de visiteurs par jour que la première enseigne française d'hypermarchés

Ce sont clairement des signes d'une évolution fondamentale.

Les grands distributeurs agissent. Tout le monde a pu par exemple observer la signature d'accords à l'achat entre les 3^{ème} et 4^{ème} et 5^{ème} et 6^{ème} distributeurs alimentaires français afin de renforcer leur compétitivité.

Mais il faudra faire davantage. La dure réalité est que la ligne de démarcation entre industriels, distributeurs, acteurs Internet et acteurs logistiques devient chaque jour un peu plus floue. Il y a de nouvelles manières de faire du commerce.

D'autres secteurs « grand public », tels que la banque, le voyage et les télécommunications, ont déjà vécu des transformations majeures. Tous les acteurs n'en sont pas sortis indemnes. Les gagnants ont réduit leurs coûts et ont recherché des effets d'échelle, une stratégie qui n'est pas forcément celle prévue ou souhaitée par nombre de détaillants. Certes le secteur de la distribution diffère en beaucoup de points, mais des leçons peuvent être tirées de l'observation de ces évolutions.

La prochaine phase a déjà commencé pour la grande distribution. A nos yeux, et sur la base de notre expérience, plusieurs questions doivent être posées :

- Quels sont les scénarios possibles pour la distribution européenne pour les 5 à 10 prochaines années ?
- Comment évolueront les marchés nationaux ? Les positions deviendront-elles plus concentrées dans les pays majeurs, comme c'est déjà le cas dans nombre des pays plus petits (dans la limite des contraintes de la réglementation concurrentielle) ? La distribution a une forte dimension locale, qui restera en particulier à travers l'omnicanal, mais des acteurs forts européens ou internationaux vont-ils émerger ou continuer à se développer, à côté des acteurs nationaux ?
- Pour les magasins, alors même que des m² continuent à être ouverts pour se rapprocher des consommateurs et gagner en compétitivité locale, est-ce la fin de l'ère d'expansion ? A côté des ouvertures, des fermetures ne sont-elles pas déjà en vue, à l'instar de ce qui se passe pour la distribution au détail aux Etats-Unis ou de ce qui s'est passé dans d'autres secteurs ?
- Les meneurs, plutôt que les suiveurs, seront-ils les grands gagnants sur le terrain de la consolidation ? Réussir l'« omnicanal » requiert-il des ruptures stratégiques plus fortes, dans un secteur connu pour sa focalisation à 90% sur l'« exécution » ?

L'avenir n'est pas écrit, et il n'appartient pas aux seuls Amazon, Google et autres Facebook.

Proches de leurs clients – et de plusieurs façons plutôt qu'une – les distributeurs ont des atouts indéniables. Face à un client qui demande de pouvoir trouver ce qu'il veut, quand il le veut et où il le veut, ils doivent agir de façon radicale.

SANTÉ 2.0, LE VOYAGE D'ARTHUR

Par Juliette Petit et Joseph Tedesco

Nous sommes le mercredi 10 décembre, il est 7h00. Arthur ne se sent pas bien ce matin. Fiévreux, courbatu, il a tous les symptômes d'une bonne grippe. Et pourtant, une sérieuse journée l'attend au bureau. Arthur n'a pas beaucoup de temps à consacrer à sa maladie.

Arthur connecte son smartphone à Influenzanet et visualise la carte de progression des symptômes grippaux. Apparemment, sa région n'est pas touchée. Il gagne sa cuisine, où son Healthcube flambant neuf côtoie la machine à expresso. Il prélève une infime quantité de salive et la donne à analyser au Healthcube. Ce dernier lui confirme qu'il n'a pas la grippe mais qu'en revanche, ses réserves de Vitamine D sont sérieusement entamées. Ces symptômes sont malgré tout bien gênants, il faut les soigner. Toujours via son smartphone, il se connecte sur Mysweetoobeeb, son service de consultations médicales en ligne. Sept minutes plus tard, il décrit ses maux et livre les informations produites par son Healthcube à un sympathique médecin qui lui apprend qu'il souffre d'une rhinopharyngite. Mysweetoobeeb dispose du dossier médical d'Arthur, de ses coordonnées bancaires et de celles de son assurance maladie. Les différents documents relatifs à la consultation qui vient d'avoir lieu parviendront instantanément aux utilisateurs intéressés. L'ordonnance faite par le médecin ira quant à elle sur l'ordinateur de la pharmacie d'Arthur, il passera prendre ses médicaments en se rendant à son travail.

Toujours fatigué mais désormais rassuré, Arthur songe néanmoins qu'il faudrait qu'il se nourrisse mieux et qu'il remplisse son réfrigérateur désertique. Le site Foodforhealth lui propose différents menus alléchants et adaptés à son profil de trentenaire actif carencé en vitamine D. Ainsi que l'approvisionnement à tarif préférentiel chez Bestmarket, qui lui livrera ses provisions à domicile et le remerciera de sa fidélité avec des bons d'achat et des cadeaux.

Arthur se dit aussi qu'il s'intéressera prochainement à ces nouveaux marqueurs qui décèlent d'éventuelles pathologies plus sérieuses. La prévention, c'est encore ce qu'il y a de mieux.

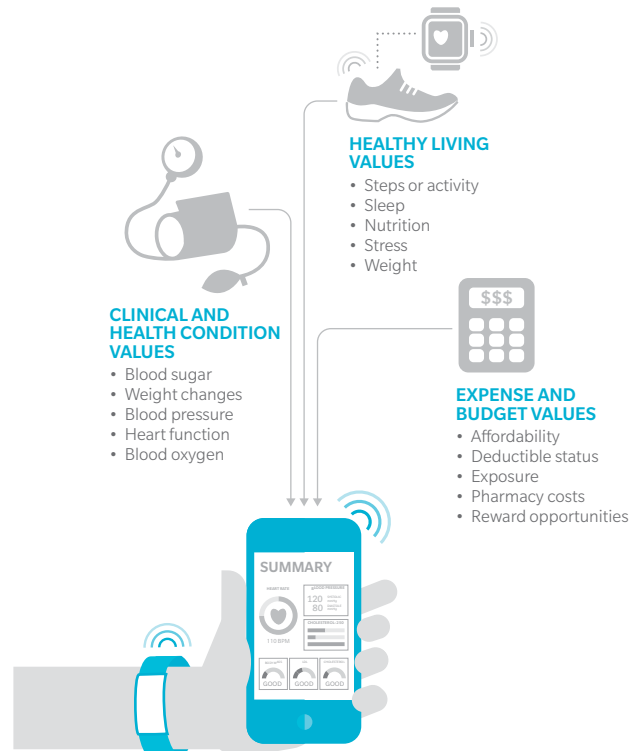
Science-fiction, direz-vous. Pas tout à fait. Nous sommes le 10 décembre 2014, et les équipements, applications et services digitaux qu'Arthur utilise existent sur le marché, même s'ils apparaissent sous un nom d'emprunt dans cet article. Ils s'affranchissent des

frontières géographiques et des barrières réglementaires. Les entrepreneurs de la Santé 2.0 ont bien compris le potentiel représenté par l'engagement du consommateur dans sa santé. Eux qui, start-up fondées par des médecins ou poids lourds des nouvelles technologies, auront levé en 2014 plus de 3 milliards de dollars.

Aujourd'hui en France, nous avons des « Arthur » qui téléchargent des applications ludiques pour compter le nombre de calories qu'ils emmagasinent au restaurant d'entreprise, et le nombre d'allers-retours entre leur poste de travail et l'imprimante qu'il leur faudra effectuer pour les éliminer. Mais il y a également des « Arthur » qui partagent sur des réseaux sociaux de santé les informations relatives à leur pathologie commune. D'autres qui suivent des programmes de nutrition ou des entraînements sportifs.

Ils ne le savent peut-être pas, mais ces usages, fussent-ils limités, attestent d'une modification profonde et durable de la manière dont nous pensons la santé. Nous espérons une offre de santé radicalement différente : disponible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, facile d'accès, holistique et personnalisée, à la qualité prouvée et visible, au coût transparent, et où la prédiction et la prévention évitent peu à peu le recours au traitement.

Pour l'instant, l'usage du digital dans la santé reste majoritairement soumis à l'engagement individuel et spontané du consommateur. La maximisation de son potentiel viendra de son inclusion dans un parcours de soin personnalisé, pour Arthur et pour chacun, parcours qui intègre les praticiens et les structures de soin, les assureurs et les données de santé. Bientôt.



QUANTIFIED SELF, THE BRIDGE TO A PERSONALIZED HEALTH AND WELLNESS MARKETPLACE



MÉDIAS ET CRM

DU TRANSACTIONNEL AU RELATIONNEL

Par Georges Vialle et Guillaume Thibault

LES MARQUES ET LA RELATION CLIENT, ENJEUX STRATÉGIQUES

Depuis 2008, les médias français évoluent dans un environnement économique morose, avec une croissance annoncée pour les années à venir limitée à 1-2% par an. Sous l'impact du numérique, ils font face à un triple défi : évolution des usages (interactivité, contenus à la demande, gratuité), mondialisation de la concurrence (Amazon, Netflix, Google) et nouveaux business models (licensing, e-commerce, data valorization). Dans ce contexte, il devient indispensable de s'appuyer sur des marques fortes afin de préserver et enrichir la relation avec le client final et faire évoluer les modèles de revenu du transactionnel vers le relationnel. Tel est désormais le principal défi au niveau du CRM.

CRM : DU CIBLAGE DES CAMPAGNES AU MARKETING DES DONNÉES

Depuis son apparition en 1995, le CRM – qui visait à mieux piloter les campagnes – a connu de multiples transformations. A partir des années 2000, il s'appuie sur l'analyse des comportements en ligne et le développement d'un écosystème de partenaires (référencement, affiliation, emailing, publicité). Depuis 2010, il s'est enrichi des canaux mobiles (« in-app messaging », géolocalisation, etc.) et sociaux (Facebook, Twitter) qui l'ont rendu intime et interactif. Enfin, l'avènement du Big data permet le traitement d'informations non structurées (technologies « No SQL ») et une sophistication extrême des capacités d'analyse (réconciliation, machine learning, etc.). Le CRM est devenu un outil de marketing des données favorisant de nouveaux business models (micro-segmentation, ultra-personnalisation des offres, community management, services B-to-B, etc.).

UNE TRANSFORMATION DES MODES DE FONCTIONNEMENT

Pour les médias, le CRM est ainsi un impératif stratégique et un enjeu de transformation protéiforme. Les dirigeants devront éviter trois principaux pièges : 1) une approche focalisée sur les technologies, sans évaluation précise des besoins des marques ou du retour sur investissement, 2) une vision du CRM limitée à un simple outil facilitant les campagnes d'emailing quand l'interactivité est une priorité et 3) une approche « en silo » entre divisions, sous-estimant l'importance des conséquences organisationnelles sous-jacentes (unification de la vision client au travers de bases de données et de compétences d'analyse mutualisées, professionnalisation des services de valorisation des données, pilotage multicanal de la valeur client, etc.).

QUEL AVENIR POUR L'INDUSTRIE AGROALIMENTAIRE FRANÇAISE ?

Par Xavier Ruaux et Guillaume Thibault

Si l'industrie agroalimentaire a confirmé ces dernières années sa place de 1ère industrie française, le glissement progressif de la compétitivité française pose un réel problème. Les années 2011-2013 ont été marquées par une hausse du chiffre d'affaires des IAA françaises d'environ 1,3% mais par une dégradation de la marge brute. Cette érosion de la marge brute s'explique principalement par la hausse et la volatilité du cours des matières premières, la guerre des prix avec la grande distribution et les contraintes réglementaires et fiscales fortes.

Interrogés sur **l'avenir de l'industrie agroalimentaire en France**¹, les acteurs de la filière évaluent celui-ci comme difficile à pronostiquer. 1/3 des répondants estime totalement illisible la date de la reprise. Elle pourrait avoir lieu d'ici fin 2015 pour 63% d'entre eux à l'international mais seulement pour 45% d'entre eux en France. Les crises agroalimentaires des dernières années ont entraîné une certaine méfiance des consommateurs. Ainsi, pour retrouver la croissance, les acteurs de la filière devront agir sur trois leviers :

- **Regagner la confiance du consommateur**, et principalement sur le marché français. En effet, les entreprises de tous secteurs confirment qu'il faut se positionner sur une valorisation de leur offre par le premium (produits terroirs et ceux avec appellation) à 79%, a contrario d'une offre low cost (13%). Cela passera aussi par le développement de nouveaux canaux de distribution et des services digitaux pour reprendre le contrôle de la relation client
- **Valoriser le made in France** (Labels, liens avec l'amont agricole, etc.) permettra de renforcer la relation de confiance avec le consommateur mais aussi sera le premier atout des entreprises de la filière pour une croissance à l'international. L'Union européenne, l'Asie et plus particulièrement la Chine présentent le plus d'opportunités pour les industriels français à horizon trois ans
- Inlassablement, et de manière vitale, il faut améliorer la **compétitivité des coûts** en parallèle du travail sur la valeur des deux leviers ci-dessus

D'autre part, afin de réduire les coûts opérationnels, les dirigeants sont convaincus qu'ils doivent actionner les leviers suivants : la gestion du risque et des **achats liés aux matières premières**, un chantier prioritaire pour les IAA de toutes tailles et filières, mais aussi l'accélération de **l'innovation produits pour améliorer le « time to market »**. Si les entreprises du secteur restent ambitieuses, elles constatent aussi des freins majeurs à l'amélioration de leurs résultats : le manque de flexibilité du droit du travail et les relations complexes avec les principaux partenaires au sein de la filière. Le contexte est difficile, mais les acteurs peuvent encore tirer leur épingle du jeu !

¹ En collaboration avec l'ANIA (Association Nationale des Industries Alimentaires), Oliver Wyman a interrogé plus de 40 dirigeants sur leur vision de la compétitivité et les enjeux de la filière agro-alimentaire en France. Retrouvez les résultats de cette étude sur notre site www.oliverwyman.com.

LE DÉFI DU RECYCLAGE DANS L'AÉRONAUTIQUE

UN MARCHÉ EN PLEIN DÉCOLLAGE

Par Jérôme Bouchard et Boris Meton

Les deux grands acteurs du secteur (Boeing et Airbus) ont livré respectivement 648 et 626 avions en 2013 ; sur les seuls court- et moyen-courriers, les deux constructeurs sortent en moyenne trois avions par jour de leurs usines. Et la cadence ne fait que s'accroître, poussée par une meilleure maîtrise de la chaîne de production, des temps de développement plus courts et une demande accrue de la part des pays émergents. Une récente étude de l'AFRA (Aircraft Fleet Recycling Association), estime que dans les 10 prochaines années, jusqu'à 12 000 avions arriveront en fin de vie et partiront donc à la casse.

Les avions de ligne, quel que soit le constructeur, ont une durée de vie comprise entre 20 et 30 ans. Une fois atteinte cette limite d'âge, ils peuvent être réaffectés au fret (s'ils passent les certifications pour ce genre d'activité) ou être stockés dans des « cimetières » d'avions ou dans les aéroports (Châteauroux ou Tarbes en France). Aujourd'hui, ces avions sont rarement remis en service, les compagnies leur préférant les nouveaux modèles plus performants, moins gourmands en carburant et plus confortables pour des passagers toujours plus exigeants.

En mars 2006, au moment où la question de la fin de vie de l'A300 s'est posée, Airbus a lancé un projet expérimental (PAMELA) visant à déconstruire et recycler l'avion, en veillant au respect de la réglementation pertinente en matière de déchets et en cherchant à atteindre un taux de recyclage de 85%. Pari tenu, puisque 61 000 kg de matériaux réutilisables ont été extraits de l'A300. Seulement 13% du poids de départ de l'avion a dû être classé comme « déchets non valorisables » et envoyé à la décharge. Un an plus tôt (2005), Boeing avait créé l'AFRA, un réseau d'une dizaine d'entreprises – aujourd'hui une quarantaine – spécialisées dans le recyclage d'avions de ligne et de tourisme.

12 000 avions de ligne

arriveront en fin de vie dans les 10 prochaines années, soit un marché énorme pour le recyclage et les pièces détachées

Le lancement de ces deux projets parallèles ne doit rien au hasard ni à une mode certaine du *greenwashing* mais répond bien à un stimulus commercial. **Oliver Wyman estime le coût du démantèlement d'un gros porteur (Boeing 747 ou Airbus A380) à \$180 000 et \$60 000 pour les moteurs.** Pour un court ou moyen-courrier, ces coûts s'élèvent respectivement à \$100 000 et \$50 000. A titre de comparaison, la valeur à la revente des structures, matières premières, électronique, alliages métalliques – et maintenant fibres de carbone – peut atteindre les \$3 millions pour la structure d'un long-courrier, \$2 millions pour un moyen-courrier et respectivement \$4 millions et \$3 millions pour les seuls moteurs qui seront réutilisés sur d'autres avions en fin de vie, le plus souvent pour de la location auprès de sociétés spécialisées. **Oliver Wyman estime le marché de la revente de pièces détachées (moteurs inclus) pèserait \$3,2 milliards en 2014 (ce marché atteindra plus de \$6 milliards en 2023).**

Ces opportunités expliquent en grande partie le changement de stratégie dans la conception et la construction des avions actuels. A l'heure actuelle, seulement 40% à 50% de la masse totale d'un avion de ligne est recyclée ; sont concernés principalement le plastique et l'acier, les matériaux les plus faciles à recycler. Plus du tiers (en volume) du gros millier d'avions qui part en retraite se retrouve à la décharge, sans être valorisé. Ce qui est un comble, quand on sait que, face à la montée des prix des pièces de rechange d'origine, les compagnies aériennes et les sociétés de location sont incitées à rechercher des solutions alternatives et sont prêtes à acheter des pièces d'occasion, une fois « recertifiées » par les autorités. Il est donc primordial que les constructeurs et les compagnies aériennes parviennent à mieux valoriser leurs avions en fin de vie.

Prenant conscience de ce gâchis, Boeing, Airbus et les autres acteurs du secteur (Embraer et Bombardier notamment) intègrent la « recyclabilité » de leurs futurs avions dès la conception. Le tout nouvel Airbus A350XWB, composé à 53% de matériaux composites, sera bien plus facile à démanteler et à valoriser que ses prédécesseurs. Boeing s'est engagé à ce qu'au moins 90% de ses futurs avions soient recyclables. Des partenariats ont même été signés (entre Boeing et BMW par exemple) pour permettre le co-développement de nouvelles techniques de recyclage des produits en fin de vie. BMW pourra à l'avenir habiller ses voitures de fibres de carbone aéronautiques, comme le fait déjà le constructeur Chevrolet pour sa Corvette C6 Fender. Les alliages d'aluminium pourront également être intégrés à des carlingues d'hélicoptères, de fusées ou de satellites.

En conclusion, le recyclage d'avion représente un secteur en pleine expansion, avec l'assurance d'une source de revenu récurrent pour les acteurs de ce marché. L'émergence de nouveaux partenariats audacieux et très rentables devraient émerger dans ce nouveau contexte : d'un côté, des investisseurs pourraient financer l'acquisition d'avions en fin de vie pour le compte de compagnies aériennes intéressées par des pièces d'occasion, mais n'ayant pas assez de ressources pour prendre dans leur bilan des avions à démanteler. De l'autre côté, des acteurs du marché du recyclage ayant les capacités et le savoir-faire pour livrer des pièces d'occasion totalement « recertifiées » se lieraient à ces investisseurs pour fournir les compagnies aériennes. L'investisseur se financerait alors sur chacune des pièces vendues au groupement de compagnies aériennes clientes, sur plusieurs années. L'émergence d'un tel modèle économique en Europe et aux USA est tout à fait envisageable à court terme.

VERS UNE (R)ÉVOLUTION DU MODÈLE DE BANCASSURANCE EN FRANCE ?

Par Damien Renaudeau et Fady Khayatt

Principaux distributeurs en assurance-vie épargne et acteurs en croissance sur le marché de l'assurance dommages et protection, les banques françaises sont jusqu'à présent parvenues à déployer un modèle de bancassurance performant.

Néanmoins, elles doivent désormais repenser en profondeur leur approche de la bancassurance pour s'adapter à un environnement plus difficile et complexe :

- Une pression accrue sur les produits phares des bancassureurs (marché de l'assurance vie peu rentable, volonté de mieux réguler le marché de l'assurance emprunteurs, parts de marché en diminution sur la garantie accidents de la vie)
- Une poursuite nécessaire des efforts de diversification des sources de revenus, tout en tenant compte d'une gamme de produits de plus en plus élargie et de segments de clientèles plus définis finement
- Un modèle de distribution bancaire en pleine mutation, avec le développement des canaux digitaux, l'évolution du rôle des agences et des attentes des clients, nécessitant de repenser la façon dont les produits d'assurance peuvent être distribués

Pour cela, les bancassureurs doivent travailler sur plusieurs axes de développement :

- **Protéger et maximiser la rentabilité du portefeuille d'assurance-vie/épargne**, en s'appuyant par exemple sur un programme de gestion des contrats en stocks, devenue une des priorités des assureurs européens
- **Repenser l'offre produit en assurance vie traditionnelle**, en engageant une véritable réflexion sur le positionnement de l'assurance vie épargne au sein de la gamme de produits d'épargne et de protection proposés aux clients de la banque, et se positionner à long terme sur l'épargne retraite, segment amené à terme à se développer fortement
- **Poursuivre les efforts de diversification** vers de nouveaux produits et segments, comme l'assurance dommages et la protection, où les succès restent contrastés et où persiste un enjeu de renforcement du positionnement sur les produits d'appels, ou encore la clientèle entreprise, nécessitant un dispositif de vente adapté
- **Répondre aux évolutions du modèle de distribution bancaire**, en engageant la digitalisation du modèle de bancassurance, qui doit aller bien au-delà des premiers maillons de la chaîne de valeur pour couvrir l'ensemble du cycle de vie du client, mais également en s'interrogeant sur le rôle et la montée en compétences du réseau d'agences

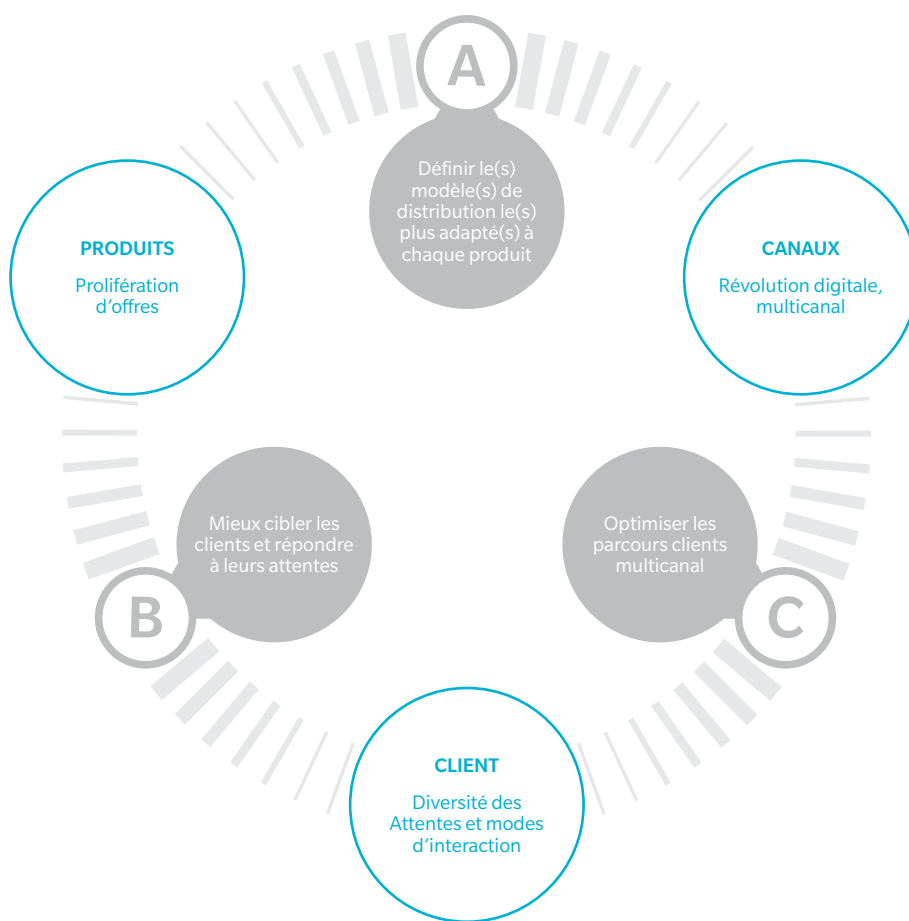
Ces évolutions sont loin d'être négligeables et nécessitent de repenser les fondamentaux du modèle de bancassurance.

Le modèle de bancassurance de demain devra ainsi faire face à trois défis majeurs :

- Définir le(s) modèle(s) de distribution le(s) plus adapté(s) à chaque produit, avec une probable polarisation de la distribution, entre d'un côté des produits simples et banalisés distribués via les canaux directs ou en rebond, et des produits complexes nécessitant une prestation de conseil et s'appuyant sur le réseau physique
- Mieux cibler les clients et répondre à leurs attentes, notamment en exploitant davantage les données clients et en développant des stratégies produits permettant de répondre de façon plus fine et différenciée aux attentes et besoins des clients
- Optimiser les parcours clients multicanal, en s'interrogeant sur le rôle de l'ensemble des canaux tout au long de la chaîne de valeur afin de créer des parcours clients cohérents

Le futur modèle de bancassurance sera défini par une combinaison complexe de choix stratégiques sur chacun de ces axes.

Illustration : Nouveau modèle de bancassurance



“ Le modèle historique de bancassurance est devenu inadapté au contexte actuel ”



AGENDA

11 DÉCEMBRE 2014

« Plus sûre, plus transparente, ou plus complexe ... quelle nouvelle Europe de la Finance en 2015 ? »

5^{ème} rencontre d'actualité : Régulation Financière Internationale en partenariat avec l'AGEFI

17 DÉCEMBRE 2014

Trophées de l'innovation LSA 2014

Oliver Wyman est partenaire des Trophées de l'Innovation LSA qui distinguent les initiatives des industriels et distributeurs qui ont marqué l'année 2014

Toute l'équipe d'Oliver Wyman vous souhaite d'excellentes fêtes de fin d'année et vous donne rendez-vous en 2015 avec toujours plus d'événements et d'actualités.

CONTACT

OLIVER WYMAN
28 avenue Victor Hugo | 75016 Paris
Tel: +33 1 45 02 30 00
infoparis@oliverwyman.com

WEBSITE
www.oliverwyman.com/fr



ACTUALITÉS

Oliver Wyman présent à Chengdu au Sommet Mondial sur la Mobilité Durable

Pour la 12^{ème} année, Michelin a organisé en Chine du 11 au 14 Novembre dernier son événement phare : le Michelin Challenge Bibendum. « Knowledge Partner », Oliver Wyman a organisé une conférence sur « Connectivité, une révolution en marche : nouvelles opportunités de business mais avec quel business modèle ? » et est aussi intervenu sur trois workshop sur le thème de la mobilité. Nous avons aussi participé à la table-ronde sur le « Green Paper » auquel Oliver Wyman a contribué à l'un des chapitres intitulé « Massive Deployment ». Ce dernier résulte de sept mois de collaboration d'experts en mobilité urbaine et aborde les problématiques de développement de solutions innovantes, durables et multimodales. Pour plus d'informations, n'hésitez pas à contacter Rémi Cornubert (remi.cornubert@oliverwyman.com), Marc Boilard (marc.boilard@oliverwyman.com) et Archag Touloumian (archag.touloumian@oliverwyman.com).

Oliver Wyman et LSA publient leur premier baromètre sur la transformation digitale des magasins

L'évolution vers le digital du secteur de la distribution progresse irréversiblement mais de façon contrastée selon les acteurs, fait apparaître la 1^{ère} édition du baromètre digital de la distribution LSA-Oliver Wyman. Nouvelles pratiques, transformation des métiers, avenir des magasins ... sont les thèmes sur lesquels ont été interrogés plus de 300 dirigeants afin d'appréhender la mutation digitale du secteur en 2014. Pour plus d'informations, n'hésitez pas à contacter Bernard Demeure (bernard.demeure@oliverwyman.com), Christophe Schmitt (christophe.schmitt@oliverwyman.com) ou Carole Bouchard (carole.bouchard@oliverwyman.com).

Notre Partenariat avec le Centre d'Etude Prospective et Stratégique

En partenariat avec le CEPS*, Oliver Wyman a organisé 12 dîners-débats au sein des trois clubs que nous sponsorisons : Turbulences, Défense et Entreprise Essentielle.

Les récents intervenants, PDG et dirigeants des grandes entreprises françaises et européennes, nous ont donné l'occasion d'échanger sur la métamorphose de l'environnement mondial, l'émergence des nouveaux modèles économiques et les grandes mutations qui impactent les entreprises globales et les systèmes financiers. Pour plus d'informations, n'hésitez pas à contacter Farida Sadat (farida.sadat@oliverwyman.com).

Toute l'actualité est disponible sur le site du CEPS : <http://www.ceps-oring.org/>

* Le CEPS (CEPS-Centre d'Etude et de Prospective Stratégique).

Copyright © 2014 Oliver Wyman. Tous droits réservés.