

REPÈRES & STRATÉGIES

Il n'y a rien de constant, si ce n'est le changement

Octobre 2012 • Lettre d'information aux dirigeants

1 ZOOM

Services à la personne : réhabiliter un marché à fort potentiel mais encore fragile

4 EXPERTISES

Quand l'audace des dirigeants tient dans leur prise de parole

6 SECTEURS

TRANSPORT

Réduire le poids des automobiles : les matériaux composites sont-ils incontournables ?

BANQUE DE DÉTAIL

La tarification, nouveau levier d'action dans un contexte difficile

CONSTRUCTION

Repenser son approche du marché pour croître en dépit des incertitudes

DISTRIBUTION

Négocier au mieux avec ses fournisseurs quand les cours des matières premières s'envolent

12 ACTUALITÉS

Les risques complexes au sommaire du Oliver Wyman Risk Journal

ZOOM

SERVICES À LA PERSONNE : RÉHABILITER UN MARCHÉ À FORT POTENTIEL MAIS ENCORE FRAGILE

Un long chemin reste à parcourir pour achever la professionnalisation des services à la personne⁽¹⁾ et la réduction du travail non déclaré⁽²⁾ qui couvre encore près de 75 % du marché hors des services de dépendance. Fragiles et atomisés, les acteurs du secteur sont souvent dans une situation précaire dans un contexte d'instabilité réglementaire et fiscale sur fond de distorsion de concurrence. Pourtant, le secteur dégage un solde fortement positif de 2,6 milliards d'euros en faveur des pouvoirs publics et de l'économie française⁽³⁾. Il est urgent de dénoncer certaines idées reçues qui pénalisent son image.

Fortement soutenu par l'État depuis le début des années 2000, le marché des services à la personne connaît depuis 2005 une forte croissance, en moyenne de 6 % - contre 2 % pour l'ensemble de l'économie - avec un nombre d'utilisateurs en augmentation de 54 %. Toutefois, cette puissante dynamique de croissance n'a pas été uniquement portée par une législation favorable. Le développement de l'activité des services à la personne en France doit être mis en perspective dans le cadre d'une évolution profonde de la démographie et des modes de consommation comme en particulier la croissance du taux d'activité des femmes (qui a cru de 19 % en 35 ans), le vieillissement de la population (croissance de 25 % en 10 ans du nombre de personnes âgées) et l'augmentation du nombre de foyers liée à la multiplication des familles monoparentales.

Au regard des niveaux atteints par des pays tels que le Royaume-Uni et les Pays-Bas où les services à la personne représentent respectivement 2 % et 3 % du PIB, le secteur dispose de surcroît d'un important réservoir additionnel de croissance. Certaines études estiment ainsi que le secteur pourrait employer plus de 800 000 personnes en France à horizon 2015⁽⁴⁾.

⁽¹⁾ La profession regroupe plus de vingt-et-un métiers dont les principaux sont la garde d'enfant, le soutien scolaire, l'entretien de la maison ou encore l'assistance aux personnes âgées. Plus de 1,7 million de personnes travaillent dans ce secteur ce qui représentait en 2011 plus de 6 % de l'emploi en France soit 1,1 % du PIB.

⁽²⁾ En dehors des services rendus au domicile des personnes âgées dépendantes relativement protégés.

⁽³⁾ Source : étude Oliver Wyman sur les atouts et les fragilités du secteur qui dresse un bilan exhaustif des enjeux et de la contribution économique des services à la personne - juin 2012.

Contact

Bruno Despujol, Partner
Bruno.despujol@oliverwyman.com

Guillaume Thibault, Associate Partner
Guillaume.thibault@oliverwyman.com

Réalité inéluctable

Encore jeune, le marché des services à la personne se caractérise par une très forte fragmentation. Dominé par les emplois directs (69 %) et les associations (26 %), les entreprises ne captent aujourd’hui que 3 % du marché français, alors qu’en moyenne, leurs homologues européennes réalisent 26 % du marché. Elles sont pour 80 % des PME ou TPE, qui réalisent des marges modérées, de l’ordre de 2 % du chiffre d’affaires. Cette fragilité les expose tout particulièrement aux effets néfastes des évolutions de la réglementation fiscale et sociale.

Le secteur est également très vulnérable aux distorsions fiscales entre associations et entreprises, tant en ce qui concerne la TVA, l’impôt sur les sociétés et les aides des collectivités territoriales (conseil généraux notamment), qui nuisent considérablement au développement des entreprises.

Enfin, les services à la personne souffrent globalement d’un déficit d’image auprès du grand public et des relais d’opinion, qui les associent fréquemment à des emplois précaires et faiblement rémunérés. Conséquence : malgré une demande forte, 56 % des entreprises rencontrent des difficultés à recruter.

Bilan économique très largement positif

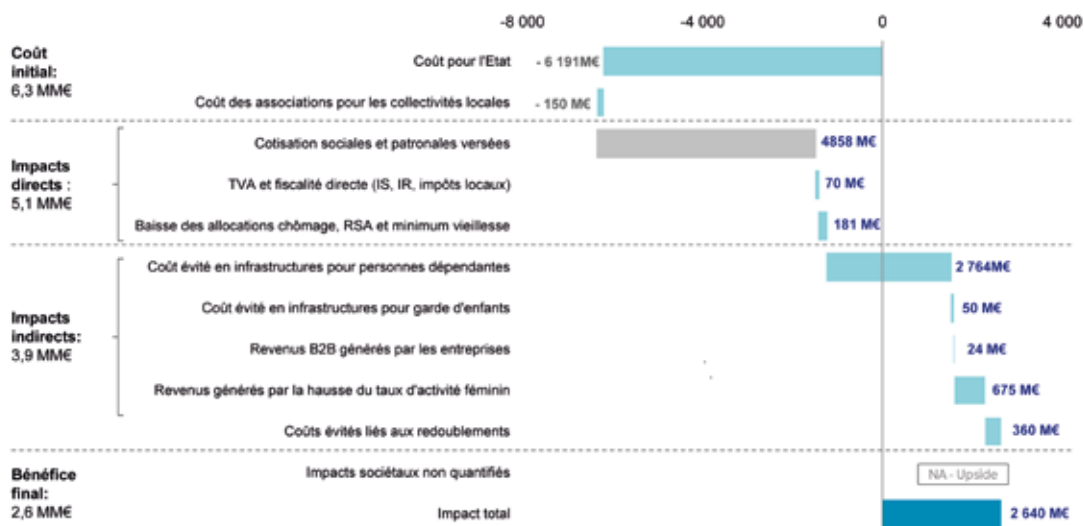
Le dispositif de soutien public a été multiplié par plus de 2,2 entre 2003 et 2010, pour atteindre près de 6,3 milliards d’euros. Néanmoins, ce coût est très largement compensé par les bénéfices directs et indirects générés par le secteur.

Les gains immédiats en cotisations sociales (4,9 Md€), en TVA et fiscalité directe (70 m€) et en baisse des allocations chômage ou du RSA (181 m€) permettent à eux seuls de couvrir les deux tiers de ces financements.

Le bilan net des services à la personne est bénéficiaire pour les pouvoirs publics de plus de 2,6 milliards d’euros en raison des trois principaux bénéfices indirects suivants :

- 1 Ils permettent d’éviter une dépense publique de l’ordre de 2,7 milliards d’euros pour le support aux personnes dépendantes ou la garde des enfants de moins de 3 ans. Ils permettent également de pallier le manque de places d’accueil en établissements médicalisés (au moins 40 000 places pour les personnes âgées), tout en apportant un niveau élevé de satisfaction aux utilisateurs (une durée de vie allongée pour les personnes âgées, un niveau de confort plus élevé pour les parents de jeunes enfants) ;
- 2 Le secteur facilite l’activité des femmes et génère ainsi, indirectement, des recettes fiscales pour l’État de l’ordre de 675 millions d’euros (correspondant à 45 240 emplois en 2010) ;
- 3 Le soutien scolaire génère chaque année une économie de l’ordre de 360 millions en limitant le taux de redoublement des enfants en difficulté scolaire.

Coûts et bénéfices des services à la personne en France 2010, en M€
Estimation Oliver Wyman



Enfin, les services à la personne remplissent une fonction sociale essentielle sur le marché de l'emploi en favorisant l'insertion professionnelle de populations fragiles : les salariés travaillant dans ce secteur sont à 91 % des femmes et à 82 % des non-bacheliers. Le secteur, en outre, bénéficie d'un salaire horaire supérieur de 36 % au SMIC (9,60 € net par heure contre 7,20 €). Pour autant, ces impacts sociaux n'ont pas été quantifiés dans le cadre de cette étude.

Retour sur investissement par type d'acteur



Source : ANSP rapport d'activité 2010, les Echos, Le Monde Informatique, Analyses Oliver Wyman

Pour chaque euro de soutien public dont bénéficient les entreprises de manière directe ou indirecte, 3,6 € de bénéfices sont générés, dont 2,5 € de manière directe et 1,1 € de manière indirecte

Retour sur investissement largement supérieur

Si tous les acteurs génèrent des bénéfices totaux (directs et indirects) qui dépassent le soutien public dont ils bénéficient de manière plus ou moins directe, les entreprises présentent des retours largement supérieurs à ceux réalisés par les associations et les employeurs particuliers. Ainsi, pour 1 € octroyé par l'État sous forme essentiellement d'allègements de cotisations sociales et patronales, les entreprises génèrent un bénéfice direct et indirect de 3,60 €, les associations ne générant que 1,40 € et les particuliers employeurs 1,30 €.

En outre, à la différence des associations et des particuliers employeurs, les entreprises présentent un montant des bénéfices directs pour la collectivité qui dépassent celui du soutien public dont elles bénéficient, notamment en raison d'un plus fort taux d'encadrants dans leur personnel générant un taux de cotisations patronales de 41 % au lieu de 18 % pour le personnel intervenant au domicile.

5 idées reçues à dénoncer

Les idées reçues

- 1 Les services à la personne coûtent cher aux finances publiques
- 2 Les services à la personne ne profitent qu'aux familles riches
- 3 Les services à la personne sont des consommations de « confort »
- 4 Les services à la personne créent des travailleurs pauvres
- 5 Les services à la personne ne créent pas de valeur / rémunèrent mal leurs salariés

La réalité

- Le bilan coûts / bénéfices du secteur est très largement positif et supérieur à 2,6 milliards d'euros par an
- Plus de 30% des utilisateurs des services à la personne perçoivent moins de 1 500 € par mois (2008)
- Près de 70% de la valeur créée est le fait des personnes dépendantes (handicapées ou âgées)
5% de la valeur créée l'est auprès des familles (gardes d'enfants, soutien scolaire, etc.)
- Les services à la personne permettent d'intégrer des populations fragiles : 91% de femmes, 82% sans le BAC, âge moyen de 46 ans
- 1,1% du PIB français et 6% de l'emploi, soit 330 000 emplois créés entre 2005 et 2010
Un salaire horaire moyen supérieur de 33% au SMIC

⁽¹⁾ Depuis 10 ans, les pouvoirs publics ont mis en place des dispositifs réglementaires permettant aux créateurs d'emplois du secteur de se développer (entreprises, association, particulier employeur). Des résultats considérables ont été obtenus : plus de 350 000 emplois en équivalent temps plein entre 2005 et 2010 ont été créés faisant des services à la personne le premier secteur économique créateur d'emplois en pleine période de crise

À lire :

Services à la personne - Bilan économique et enjeux de croissance - Point de vue Oliver Wyman, 2012

Contact

Joseph Tedesco,
Partner, Organisation & Transformation
joseph.tedesco@oliverwyman.com

QUAND L'AUDACE DES DIRIGEANTS TIENT DANS LEUR PRISE DE PAROLE

Comme les Etats, de nombreuses entreprises sont confrontées à la crise mondiale et sont souvent très endettées. Leurs états-majors ne restent pas inactifs devant les difficultés. Des décisions sont prises. Des projets sont engagés. Mais le plus souvent sans contextualisation, sans pédagogie, sans mise en perspective des changements exposée aux salariés. Dès lors, des décisions pourtant justes et utiles pour la « survie » de l'entreprise sont incomprises, mal interprétées et vécues comme injustes par le corps social faisant apparaître des lignes de fuites entre le monde des états-majors et celui des salariés. Aujourd'hui une pédagogie permanente sans laquelle il est difficile de diriger et d'être compris devient plus que jamais essentielle au bon développement des entreprises.

Pour une entreprise ce qui produit de la valeur ce n'est pas que les mondes des états-majors et des salariés soient homogènes – au sens sociologique du terme – mais qu'ils soient concernés par la même ambition et qu'ils deviennent les sujets du même projet. Si ces mondes partagent le socle de la même vision alors de la valeur sera créée. Tout l'art du dirigeant est là. Faire partager sa vision, faire partager son rêve pour mieux développer les agilités individuelles et collectives. Le dirigeant doit savoir créer et maîtriser les discontinuités socle de la continuité des entreprises. Il doit savoir créer de l'unité et non pas de l'uniformité.

À nos yeux, le dirigeant doit organiser les conditions de la compréhension des contextes par les salariés. Il doit organiser la diffusion des connaissances. D'ailleurs, il semble difficile aujourd'hui de refuser cette diffusion de connaissances quand dans la sphère privée l'Internet modifie profondément le rapport au sachant et simplifie l'accès à l'information. Et pourtant...

C'est cette compréhension des contextes qui permettra à chacun d'entrevoir les changements à opérer. Mais l'ampleur de ces changements peut faire peur. Aussi dans le même temps le dirigeant doit donner des certitudes, des garanties, qui permettront à chacun de s'engager sur le chemin du changement en toute confiance. Difficile en effet de demander aux uns et aux autres de s'engager pleinement quand le sentiment le plus répandu pour une grande majorité des Français, et donc des salariés, est celui de la précarité et des peurs associées : peur de perdre ses revenus, peur de perdre son emploi, peur de perdre son statut. Pour autant cela ne veut pas dire qu'il faut renoncer aux restructurations nécessaires. Cela veut simplement dire qu'il faut rassurer le corps social sur les contre parties individuelles et collectives de ces restructurations.

Pour de nombreuses entreprises il est grand temps de réunir ces mondes autour d'un même projet, d'une même ambition. C'est pourquoi nous militons pour un « change with care ». Cette notion repose sur une idée simple. Une partie de l'agenda du dirigeant doit s'organiser autour de projets à 2/3 ans partagés avec le corps social de l'entreprise. Il s'agit de mettre en conversations, avec le plus grand nombre, les discontinuités à venir. Et la séquence 2012-2014 risque fort d'être riche en discontinuités pour de nombreuses entreprises...

« La crise globale renvoie aussi à la crise des mots : l'urgence est celui qui caractérise le mieux notre période. Urgence à produire un nouveau traité, urgence à trouver de nouveaux financements, urgence à trouver des solutions mécaniques. »

Joseph Tedesco, Partner Organisation & Transformation

Gérer la sphère sociale avec le même soin que les produits ou services

« Dans un monde où l'incertitude règne nous pensons qu'il faut organiser des certitudes. Cela passe par le repérage des mutations à opérer, l'identification des contres parties, la mise en conversation de l'ensemble dans une démarche de type gagnant gagnant, la communication au plus grand nombre des résultats obtenus et enfin l'implémentation des changements souhaités. »

Joseph Tedesco, Partner Organisation & Transformation

Dans ce cadre, il s'agit de poser comme principe que la bonne gestion des talents, de la culture, de l'organisation et des règles de décisions que nous nommons « sphère sociale » est tout aussi déterminante pour la réussite de la firme que la bonne gestion du portefeuille de produits et de services. Cette « sphère sociale » doit redevenir une priorité pour les dirigeants : non pas par grandeur d'âme, non pas pour satisfaire des exigences politiques mais bien pour préserver de la valeur, pour continuer à croître et garder un esprit de conquête. Car aussi pertinent que puissent être les produits et les services proposés, si la « sphère sociale » est délaissée le risque d'échec est grand. Aussi pertinents et nécessaires que puissent être les plans de réductions des coûts que se préparent à engager de nombreuses entreprises, notamment celles du secteur industriel, si la « sphère sociale » est oubliée, les capacités de rebonds seront faibles une fois la crise passée.

« Change with care »

Le « change with care » doit dire et décrire les futurs c'est-à-dire les mutations à venir de l'entreprise et en interroger les conséquences en termes de politique d'emploi, d'organisation, de processus, d'investissement, de temps de travail, de restructuration... Il doit ainsi déboucher sur un contrat, un pacte, entre les états major et les salariés, pacte qui énonce « le change » c'est-à-dire qui souligne les enjeux, décrit les mutations à engager, indique les changements et les efforts concrets à opérer et définit « le care » c'est-à-dire identifie les contres parties, de toute nature, que l'entreprise débloquera pour faciliter les mutations : développement des talents, politique de rémunérations, temps et cycle de travail, conditions de travail, qualification et classification, gestion des restructurations...

Il s'agit pour le dirigeant et son premier cercle de repérer les mutations à venir, de les situer, de les décrire. Bref de penser les futurs possibles. Ce travail devra être consolidé avec le conseil d'administration. À l'issue de cette séquence il conviendra d'engager un cycle de discussions avec les partenaires sociaux (...).

Ce premier cycle de discussions doit être complété par des dispositifs qui associent et impliquent les encadrants de proximité c'est-à-dire les « classes moyennes » de l'entreprise car c'est là où beaucoup se joue. A l'interface des systèmes de décisions et des unités de travail élémentaires, cette population est clef. C'est même la clef de voûte des mutations futures. Le pari managérial est simple : si cette population est mobilisée, concernée, alors elle saura relayer les enjeux des mutations à opérer puis elle saura faciliter leurs mises en œuvre car elle saura effectuer la pédagogie nécessaire auprès des équipes. Bref elle sera le porteur et le passeur des mutations (...).

Les dirigeants doivent donc retrouver une audace, celle de la prise de parole, parole qui décrit les mutations, qui trace les futurs et parole qui engage les « classes moyennes » de l'entreprise à la conception des déclinaisons opérationnelles des mutations envisagées. C'est ainsi que « les mondes » de l'entreprise seront à nouveau reliés pour produire une performance durable. Il faut prendre le temps de retrouver du temps !

À lire :

Ce texte est extrait d'un point de vue à paraître prochainement dans la publication « Empreintes de dirigeants » sous le titre : « Quand l'audace des dirigeants tient dans leur prise de parole ».

Contact

Rémi Cornubert, Partner
Remi.cornubert@oliverwyman.com

Marc Boilard, Associate Partner
Marc.boilard@oliverwyman.com

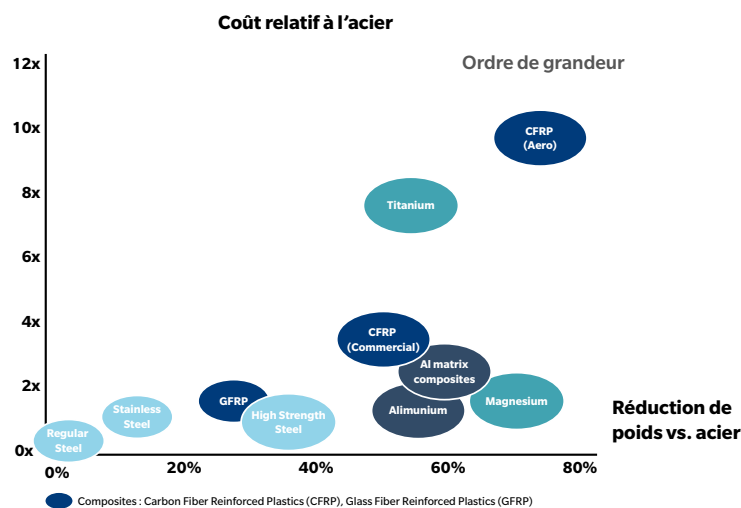
Nicolas Renaud, Associate
Nicolas.renaud@oliverwyman.com

TRANSPORT

RÉDUIRE LE POIDS DES AUTOMOBILES :
LES MATÉRIEAUX COMPOSITES ⁽¹⁾ SONT-ILS
INCONTOURNABLES ?

Le prix élevé des matériaux composites rend leur utilisation dans le secteur automobile de masse peu probable avant 2020. L'étude mondiale « Composites Materials 2020 » du cabinet passe en revue les défis et les pistes de croissance de ces matériaux prometteurs.

Potentiel respectif des matériaux en termes de poids et de coûts en comparaison avec l'acier



Les réglementations en vigueur obligent les constructeurs à trouver des solutions pour réduire les émissions de CO2 de leurs véhicules à l'horizon 2020 (seuil de 95 g/km en Europe). Parmi les solutions à l'étude, la réduction de poids figure en tête des priorités complétée par le downsizing des moteurs et l'apparition de motorisations hybrides et électriques. À titre d'exemple, la nouvelle 208 Peugeot pèse 230 kg de moins que son prédécesseur la 207, une première depuis 30 ans.

Obstacles majeurs

Détenant des propriétés mécaniques hors normes pour un poids très inférieur à celui de l'acier, les composites sont particulièrement attractifs pour l'industrie automobile. Néanmoins, selon l'étude Oliver Wyman sur les matériaux composites à l'horizon 2020, pour percer sur le marché automobile de masse, les acteurs de l'industrie des composites devront au préalable surmonter quatre obstacles majeurs :

- Réduire leur coût par rapport à l'acier à -\$10 par kg économisé,
- Réduire le temps de cycle de fabrication à moins de deux minutes,
- Fiabiliser la qualité des pièces fabriquées en grande série,
- Adapter les lignes d'assemblage aux matériaux composites.

Développement contrasté

Les applications des matériaux composites pour l'automobile se divisent en deux catégories.

- **Les pièces semi-structurelles** (ex : haillon, armature de siège) offrent un fort potentiel pour les composites en fibre de verre. Les constructeurs et les équipementiers de rang 1 sont d'ailleurs à l'origine de plusieurs projets. Oliver Wyman prévoit l'apparition de telles pièces dès 2015.
- **Les pièces structurelles** (ex : caisse, plancher), aujourd'hui limitées aux « supercars » et à la nouvelle BMW i3 city étant donné le coût prohibitif de leur fabrication en fibres de carbone. Ces pièces ne devraient pas se développer significativement avant 2020, et d'abord sur des véhicules premium.

⁽¹⁾ Les composites sont de longues fibres continues enveloppées de résine plastique qui détiennent des propriétés mécaniques hors normes pour un poids très inférieur à celui de l'acier.

Positionnement sur la chaîne de valeur

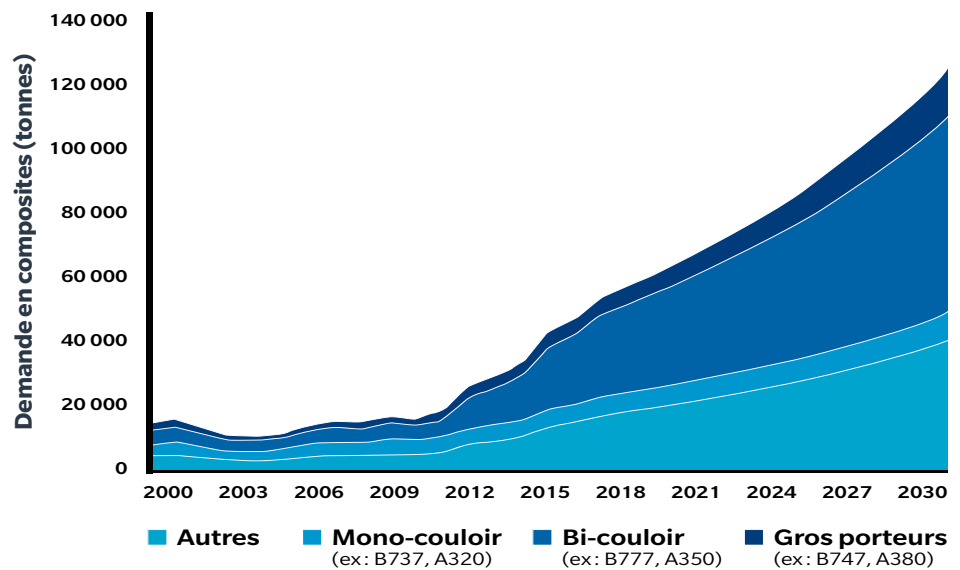
Même si les perspectives de croissance du marché des composites dans l'automobile sont éloignées, les acteurs commencent à se positionner sur la chaîne de valeur. À ce titre, plusieurs constructeurs ont établi des partenariats avec des fabricants de fibres à l'instar de BMW-SGL, GM-Teijin, Daimler-Toray. Des partenariats, joint-ventures et alliances voient aussi le jour entre les fabricants de résines et de fibres et entre les fournisseurs de 1er rang (SGL-Huntsman-Benteler, Zoltek-Magna, Dow-Ford). Reste à voir s'ils sauront faire émerger des solutions abordables et compatibles avec les contraintes de l'automobile ou si la fibre de carbone restera cantonnée à quelques véhicules de luxe.

Demande en composites dans l'aéronautique : décollage imminent

Contrairement aux constructeurs automobiles, les grands avionneurs ont adopté massivement les fibres de carbone pour les derniers modèles car c'est une solution rentable : là où les constructeurs automobiles sont prêts à payer environ \$10 par kg économisé, ce chiffre monte à \$1 000 par kg sur un avion, du fait de l'envolée des prix du carburant.

L'augmentation de la demande pour des avions bi-couloirs tels le Boeing 787 ou l'Airbus 350 (3x d'ici 2030) laisse présager une croissance deux fois supérieure à la moyenne de l'industrie des composites. En effet, ces avions comportent environ 50 % de matériaux composites alors que des avions plus traditionnels (A320, B777) sont limités à 5 - 10 % de composites.

La demande en matériaux composites de l'industrie aéronautique est en forte croissance



Contact

Greg Rung, Partner
Greg.rung@oliverwyman.com

Romain Coti, Associate Partner
Romain.coti@oliverwyman.com

Adeline Afflatet, Senior Consultante
Adeline.afflatet@oliverwyman.com

À lire



www.efma.com

- Enquête conjointe avec l'Efma réalisée au 2^{ème} semestre 2012 : 107 banques participantes dans 32 pays européens. Présentation des résultats au webinar Efma Club (100 participants)

- 4 think thanks tarification (mai/juil.) 2012 : « Organisation et gouvernance de la tarification », « Capacités analytiques », « Latitude tarifaire » et « Wrap-up et conclusions »

- Présentation du rapport Efma/OW « Pricing in Retail Banking » le 19 octobre 2012 au 40^{ème} congrès Efma à Barcelone

BANQUE DE DÉTAIL

LA TARIFICATION, NOUVEAU LEVIER D'ACTION DANS UN CONTEXTE DIFFICILE

Face un environnement difficile, les banques de détail sont actuellement contraintes de trouver de nouveaux relais de croissance et de rentabilité. Dans ce contexte, la politique tarifaire est un des ressorts principaux pour maintenir et améliorer la rentabilité à court terme. L'enjeu est de taille : optimiser la tarification peut accroître le PNB de 3 à 5 % et le résultat de plus de 10 %.

Bien qu'elles considèrent la tarification comme un sujet clé, les banques ne sont pas organisées pour optimiser leurs pratiques tarifaires. Les abandons de marge ne se traduisent pas systématiquement par un effet suffisant sur les volumes, les parts de marché et sur les parts de portefeuille des clients. Le manque global de contrôle des pratiques tarifaires entraîne souvent des destructions de valeur. Enfin, la rémunération des conseillers n'est pas suffisamment liée à la valeur créée pour la banque et néanmoins prête le flanc à des critiques du point de vue de la part des clients.

Il est donc clé pour les banques de détail de **réinvestir l'ensemble de la chaîne de valeur de la tarification** pour en exploiter le potentiel et répondre aux enjeux :

1. S'organiser de façon centrale et se doter des capacités analytiques pour définir une tarification répondant aux objectifs de la banque :

- Développer des compétences analytiques (élasticité prix, valeur client, micro-segmentation, etc.) pour être capable d'adapter les tarifs des produits par segment de clients selon les objectifs de production, de rentabilité et d'équilibre du bilan, tout en gardant une tarification cohérente.
- Avoir une vision claire des éléments de l'équation économique : coûts d'exploitation fixes et variables, *funds transfer price* et coût de la liquidité qui interviennent dans l'optimisation de la tarification.

2. Revoir la gouvernance et se doter des moyens nécessaires d'exécution de la tarification pour en assurer l'application :

Délimiter les rôles et responsabilités (marges de manœuvre notamment) entre le siège et le réseau, concevoir et déployer auprès des conseillers et de leurs managers les outils actuellement manquants d'aide à la décision (mesure d'impact), de formation et revoir la politique d'objectifs et d'incitations à la performance.

3. Suivre activement l'application et l'impact des mesures tarifaires :

Confronter très régulièrement les performances aux objectifs fixés (conquête, équipement, rétention, etc.) pour rapidement limiter les déviations, intégrer les réactions des clients et répliquer les meilleures pratiques observées.

Les banques doivent redéfinir au plus vite leur gouvernance tarifaire et se doter des compétences clé et outils nécessaires (analytiques, systèmes d'information et de contrôle) pour pouvoir adapter en continu leur tarification à un environnement économique et concurrentiel en forte évolution.

Contact

Xavier Ruaux, Partner
Xavier.ruaux@oliverwyman.com

David Kaufmann, Associate Partner
David.kaufmann@oliverwyman.com

« S'engager sur la qualité, le coût et les délais va s'imposer comme une règle incontournable dans la filière construction »

Xavier Ruaux, Partner

CONSTRUCTION

REPENSER SON APPROCHE DU MARCHÉ POUR CROÎTRE EN DÉPIT DES INCERTITUDES

Le baromètre Oliver Wyman de la construction⁽¹⁾ s'inscrit en 2012 dans un contexte de marché difficile. Malgré une reprise en 2011, la situation demeure incertaine : la visibilité marché est réduite, la guerre des prix est plus forte et la nécessité de contrôler les risques en interne est renforcée. Si la majorité des dirigeants considère que la reprise se fera plus dans le logement que dans les infrastructures, la plupart pense qu'elle sera moyenne voire faible. Pour tirer parti des opportunités de croissance, les acteurs devront repenser leur approche du marché.

Le marketing de l'offre apparaît, pour une grande partie des acteurs de la filière, comme étant un aspect stratégique à développer. Il s'agit avant tout de mieux segmenter le marché cible, de définir des offres plus adaptées via une compréhension fine des attentes explicites ou cachées des clients et de s'appuyer sur les atouts de l'entreprise. Offres plus adaptées mais aussi plus étendues - assorties de services, d'engagements de performance, ou intégrant la conception, la réalisation et la maintenance avec une compétence « pricing » plus fine.

Parier sur la construction verte

Comme en a fait prendre conscience le Grenelle de l'environnement, la filière construction est un secteur économique très énergivore avec près de 40 % de la consommation d'énergie en France. Dès lors, le besoin de changer les habitudes et les processus de construction et de rénovation ainsi que la nécessité de déployer des offres « green » est urgent et engendrera des mutations profondes de l'industrie. C'est pourquoi les dirigeants répondant au baromètre considèrent également que la construction verte et la rénovation énergétique, en imposant leurs exigences dans le neuf et dans le renouvellement du parc, sont incontournables et porteuses de croissance.

Produire moins cher

Les achats dans la filière doivent encore être largement professionnalisés, pour optimiser les coûts⁽²⁾ et pour aider à identifier des produits ou services innovants dans le marché ou à nouer des partenariats. Pour autant, il ne faut pas que la maîtrise des coûts se fasse au détriment de la qualité.

Au contraire, les acteurs considèrent qu'ils doivent de plus en plus se positionner en apporteurs d'une valeur ajoutée globale. En intervenant le plus possible en amont sur la conception des projets et en optimisant les plannings dans la réalisation des travaux, s'engager sur la qualité, le coût et les délais devient une règle incontournable de cette industrie.

⁽¹⁾ Enquête baromètre 2012 réalisée en mars / avril auprès de 21 dirigeants de la filière construction : Promoteurs, Constructeurs, Fournisseurs ou Distributeurs

⁽²⁾ En repensant l'approche fournisseurs afin de mieux négocier et à la bonne maille, ou en contribuant à chercher des pistes de standardisation par exemple

Contact

Bernard Demeure

Bernard.demeure@oliverwyman.com

Arnaud Dusaintpère

Arnaud.dusaintpere@oliverwyman.com

« Les distributeurs doivent tout faire pour reprendre l'avantage dans les négociations portant sur les matières premières, ce qui passe impérativement par réduire la dissymétrie d'information avec leurs fournisseurs »

Bernard Demeure, Partner

DISTRIBUTION

NÉGOCIER AU MIEUX AVEC SES FOURNISSEURS QUAND LES COURS DES MATIÈRES PREMIÈRES S'ENVOLENT

Lors d'une flambée des cours de matières premières, les fournisseurs ont, de par leur accès à l'information, un avantage « naturel » sur les enseignes, en particulier sur les produits les plus complexes, les plus transformés et les plus marketés. Nombre de distributeurs, a contrario, avouent encore manquer d'éléments et sont pénalisés dans le cadre des négociations tarifaires. Pourtant, certains d'entre eux ont réussi à résoudre cet écart d'information et à reprendre la main pour a minima rétablir l'égalité sur un des arguments clés des négociations tarifaires.

Le cours de nombre de matières premières a subi dernièrement de fortes hausses ; pour d'autres, on constate des niveaux de volatilité très élevés. Les enseignes de la grande distribution doivent faire face aux demandes de hausses tarifaires, dans un contexte où la possibilité de les répercuter sur les prix finaux a rarement été aussi limitée – la situation peut sembler similaire à des situations récentes mais il y a des différences.

Pour relever ce défi, plusieurs questions se posent aujourd'hui :

- Les chiffres et les arguments invoqués par les fournisseurs sont-ils « solides » ou ne reflètent-ils qu'une partie de la réalité (cf. exemple 1) ?
- Certains fournisseurs annoncent-ils par exemple à la communauté financière une amélioration de leur marge liée à la réduction de leurs coûts d'achat de matières premières... tout en présentant aux enseignes des demandes de hausses tarifaires motivées par une hausse de prix de ces mêmes matières premières ?
- Les hausses de prix invoquées sont-elles cohérentes avec le « poids » des matières premières dans le coût de production total des produits vendus (cf. exemple 2) ?

Rétablir une égalité d'information

Pour pouvoir « challenger » efficacement les industriels, il est impératif de disposer d'une information précise, associée à un travail d'analyse. Savoir défendre et argumenter sa position requiert la maîtrise de quatre éléments :

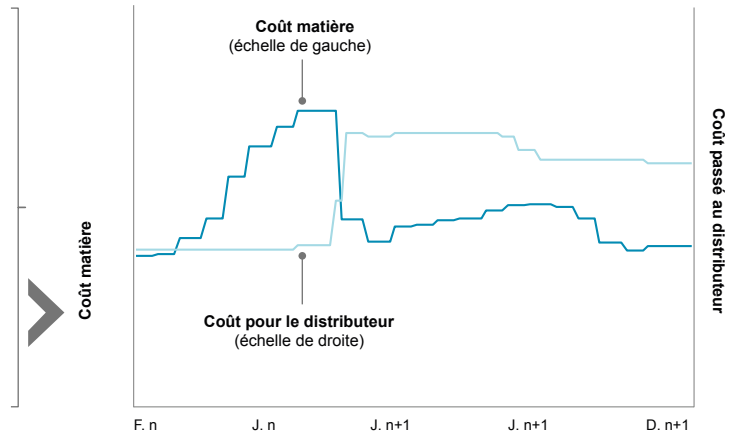
- Disposer d'informations exhaustives et mises à jour sur le cours des matières premières, dans une base de données propre à l'enseigne ou au groupe d'enseignes ;
- Analyser les évolutions des prix des principales matières premières par fournisseur et par catégorie de produit et en estimer la structure de coûts ;
- Automatiser le suivi des évolutions tarifaires dans le temps, corrigé des effets mix et autres effets significatifs ;
- Permettre aux acheteurs d'accéder directement à ces informations, par fournisseur et par catégorie de produit, à travers une interface simple d'utilisation.

Deux cas pratiques de négociations réussies

Exemple 1

- **Contexte :** industriel leader, ayant passé une forte hausse tarifaire au distributeur suite à une augmentation de 85 % du coût matière en ne répercutant qu'une infime partie de la baisse dans ses tarifs l'année suivante (soit -4 % vs. coût matière en chute de 75 % !)
- **Approche et résultats :** communication à l'industriel de l'écart d'évolution entre le prix matière et ses prix rappel de sa logique d'indexation de ses prix, sur les variations des prix matière ; obtention d'une réduction significative des prix pour le fournisseur

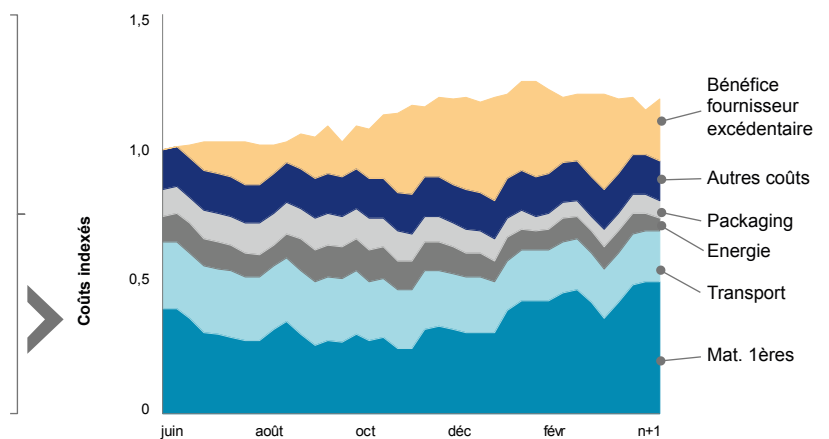
Coût matière vs. coût passé au distributeur



Exemple 2

- **Contexte :** industriel en situation de monopole sur sa catégorie, rencontrant des difficultés financières l'amenant à augmenter ses tarifs sans corrélation avec l'évolution de ses coûts ; volonté du distributeur de négocier des tarifs plus bas sans dégrader la bonne relation commerciale avec son fournisseur et sans l'affaiblir financièrement
- **Approche et résultats :** comparaison entre la déclaration du fournisseur et l'évolution des coûts des matières premières par origine, fortement contrastée ; accord final sur une hausse tarifaire réduite de moitié ; maintien d'une bonne relation commerciale

Coût de production fournisseur vs. coût passé au distributeur



AGENDA

24 septembre au 14 octobre 2012

Oliver Wyman présent pour la 1^{ère} fois au Mondial de l'Automobile, **Hall 3, Allée C, Stand 332**

25 & 26 octobre 2012

« **Mobile and advanced payments** »

Conférence Efma/Oliver Wyman

2 & 3 octobre 2012

« **La digitalisation** »

Workshop organisé par le Massachusetts Institute of Technology (MIT) et CISR (Center for Information Systems Research) avec le sponsoring de Oliver Wyman

10 octobre 2012

« **Comment relever les défis d'une nouvelle ère financière ?** »

en partenariat avec l'Argus de l'Assurance

16 octobre 2012

« **Quels enjeux et quelles transformations en réponse au nouvel environnement ?** »

Rencontre Finance et Risques, Oliver Wyman

17 octobre 2012

« **Les Frontières de l'Industrie** »

3^{ème} Assises de l'Industrie, en partenariat avec L'Usine Nouvelle

18 octobre 2012

« **Achats : les modèles organisationnels et les effets de balancier** »

Conférence EBG/Oliver Wyman

19 octobre 2012

« **Pricing in Retail Banking** »

Rapport Efma/OW au 40^{ème} congrès Efma

ACTUALITÉS

LES RISQUES COMPLEXES AU SOMMAIRE DU OLIVER WYMAN RISK JOURNAL

Destinée aux dirigeants et décideurs, la deuxième édition du **Oliver Wyman Risk Journal** est entièrement consacrée à l'amélioration des performances de l'entreprise grâce à une meilleure gestion des risques notamment émergents. Au travers de 16 articles rédigés par différents experts issus des équipes Global Risk et Services Financiers du cabinet, le journal met en lumière l'importance grandissante des risques émergents dans les menaces qui pèsent le plus sur la stratégie des entreprises et leur développement. Il passe aussi en revue ceux qui évoluent lentement mais pourront augmenter l'instabilité économique et le malaise social dans les dix prochaines années.



Il explore par ailleurs le besoin urgent de développer de nouvelles cultures d'entreprise plus averties en matière de risques notamment en intégrant le management des risques dans les décisions stratégiques et financières.

Dans chacun des articles, les auteurs s'attachent à offrir des conseils pratiques sur la façon d'appréhender les risques qui redéfinissent les différents secteurs afin de provoquer un réexamen de la façon dont les organisations intègrent ces risques dans leurs prises de décisions.

<http://www.oliverwyman.com/riskjournal>

Pour toute autre information vous pouvez contacter :

Catherine Thomain / catherine.thomain@oliverwyman.com

Responsable éditoriale

Oliver Wyman

28, avenue Victor Hugo

75016 Paris

Tél. : 01 45 02 30 00

Fax : 01 45 02 30 01