

# REPÈRES & STRATÉGIES

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

## SOMMAIRE

### 1 ZOOM

**Crédit aux particuliers** : coup de frein ?

### 4 SECTEURS

**Distribution** : décomposer sa marge brute pour mieux la piloter

**Transport** : logistique de e-Commerce en Europe

### 7 EXPERTISES

**Achats** : maximiser et pérenniser la performance achats

Décentraliser quand tout incite à reprendre les rênes !

**Savoir se transformer** : une compétence clé dans un monde sans croissance

### 12 ACTUALITÉS

**Maintenance aéronautique** : l'heure est à la recherche de partenariats

**Agenda**

## ZOOM

### CRÉDIT AUX PARTICULIERS : COUP DE FREIN ? RÉALITÉS ET ENJEUX

Par Greg Rung et Vanessa Lopes Rodrigues

Avec une progression de 9 % par an entre 2002 et 2007, le marché du crédit aux particuliers a été parmi les plus dynamiques et rentables jusqu'en 2007 dans 21 pays analysés par Oliver Wyman en collaboration avec l'Efma. Depuis le début de la crise, les marchés européens montrent des signes de croissance mais à un rythme beaucoup plus lent et les volumes n'augmenteront que d'environ 1,4 % d'ici 2017 et ce, en-deçà des estimations de croissance du PIB. Ce constat cache néanmoins des écarts importants entre trois catégories de pays : les pays en «watch list» qui ont le plus souffert pendant la crise, ceux qui restent en croissance et ceux qui stagnent. Autant de stratégies différentes à mettre en place pour les acteurs concernés.

Dans la plupart des pays européens, les marchés du crédit aux particuliers, immobilier et consommation, ont été durement touchés par la crise de liquidité bancaire. Ce contexte s'est traduit par des perspectives à la baisse entre 2007 et 2012. En effet, même dans les économies européennes les plus saines, on observe une baisse de la demande, le refinancement s'est raréfié et le fardeau réglementaire pèse de plus en plus sur les modèles économiques. Les encours de crédit ont néanmoins continué à croître sur l'ensemble des pays couverts par l'étude mais avec un ralentissement prononcé depuis 2007 (cf. Illustration 1). La croissance demeure plus élevée dans les pays émergents (Russie, Turquie, Pologne, République Tchèque, Hongrie) bien qu'ils ne sont toutefois pas épargnés par le ralentissement post-crise : + 16 % par an depuis 2007, en net repli par rapport au 43 % annuel observé entre 2002 et 2007.

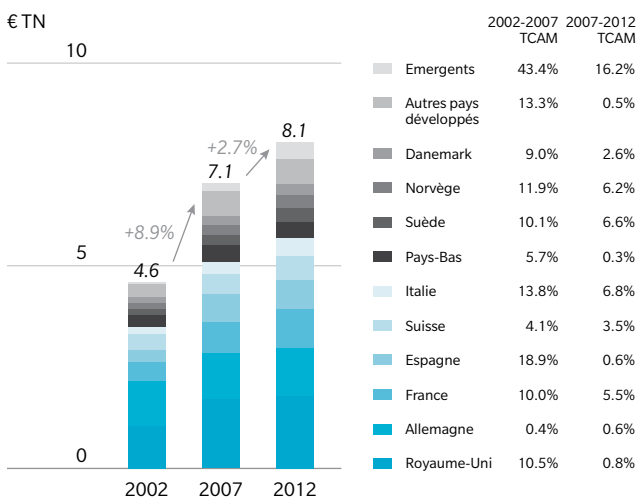
## PERSPECTIVES NUANCÉES

Les résultats de l'étude précitée nous ont permis d'identifier trois groupes de pays homogènes prenant en compte le contexte macro-économique et les évolutions de volumes de créances douteuses (cf. Illustration 2). La persistance de la crise que nous observons aujourd'hui pèse fortement sur l'offre et la demande de crédit : nous estimons la croissance des encours à 1,4 % par an d'ici à 2014 en Europe. Les pays développés resteront les plus touchés par la contraction des encours de crédit aux particuliers. Dans le même temps, nous estimons que la croissance des pays émergents va rester vigoureuse – bien qu'en-deçà de celle observée sur les dernières années – avec deux principaux contributeurs, la Russie et la Turquie.

## SPIRALE NÉGATIVE

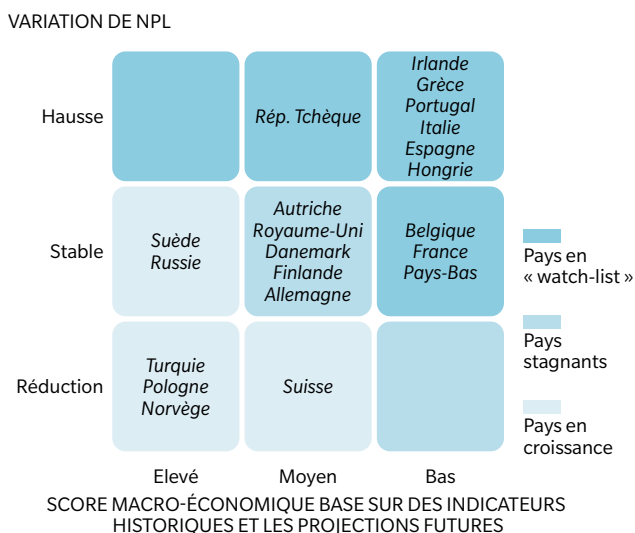
La contraction du crédit et la crise de la zone Euro ont poussé de nombreux pays dans une spirale économique négative. La croissance économique molle voire la récession observée dans certains pays conduit à une flambée des pertes de crédit, une perte de confiance dans le secteur bancaire, etc. Dans la plupart des pays en « watch list », nous estimons que les pertes de crédit vont connaître une hausse dans les prochaines années. Certains des pays classés comme « stagnants » ont déjà subi une hausse de leurs créances douteuses. Les pays définis comme « stables » disposent de systèmes bancaires sains, ils ne devraient pas par conséquent subir de pertes élevées. Les résultats de l'étude menée auprès de plus de 90 établissements de crédit en Europe confirme ces prévisions.

ILLUSTRATION 1 : VOLUME DE CRÉDIT AUX PARTICULIERS (IMMOBILIER, CONSOMMATION)



Sources : EMF, ECB, Oxford Economics, EIU, analyses Oliver Wyman

ILLUSTRATION 2 : SEGMENTATION DES PAYS SELON L'IMPACT ATTENDU DES CRÉANCES DOUTEUSES



## ADOPTER UNE STRATÉGIE ADAPTÉE

Face à ce contexte en pleine mutation, les établissements bancaires ne peuvent pas ne rien faire. Nous identifions ci-après les actions à prendre afin d'optimiser les modèles et de se préparer aux évolutions futures du marché.

### Pays en « watch-list » : traiter efficacement les créances douteuses

Dans ces pays, les banques et les gouvernements sont confrontés à la hausse continue des créances douteuses qui s'accumulent dans les bilans des banques et pèsent sur l'économie des pays. Il en résulte un besoin accru en capital, peu de liquidité disponible, des marges faibles et des coûts de gestion élevés. Il est indispensable dans ce cas de traiter efficacement ces créances douteuses afin de ne pas mettre en risque la rentabilité et les ratios réglementaires de la banque. Dans notre étude, nous développons deux éléments clef pour la gestion des créances douteuses :

- Définir des stratégies claires de gestion de crédit, mises en œuvre pour résoudre les retards de paiement des clients, et prenant en compte l'impact économique et bilantiel de chaque mesure ;
- Mettre en œuvre un modèle opérationnel adapté, qui pourra impliquer une revue des frontières organisationnelles traditionnelles.

### Pays en croissance : anticiper les difficultés conjoncturelles

Dans ces pays, les établissements financiers continueront à croître d'ici 2017 mais à un rythme plus lent. Afin d'éviter les erreurs commises dans d'autres pays, ils devraient profiter de cette opportunité pour se préparer à un environnement plus difficile et investir dans des capacités analytiques plus poussées.

Nous développons dans cette étude les actions à mener dans trois principaux domaines :

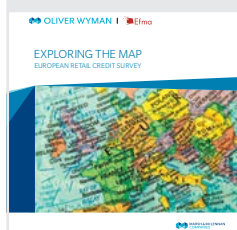
- **Souscription** : mise en place de contrôles pour une sélection plus efficace des clients (scorecards, limites de crédit, etc.) ;
- **Gestion de portefeuilles** : suivi du respect des obligations de paiement et projection pour anticiper tout problème de paiement ;
- **Recouvrement** : souvent mis de côté pendant les périodes de croissance, a minima mise en place d'un plan d'urgence en cas de retournement des marchés.

### Pays stagnants : vigilance accrue

Pour la plupart des pays de cette catégorie les perspectives sont stables et connues : coût du risque bas, désendettement des ménages en cours, marges sur crédit stables. Les points de vigilance pour ces pays concernent principalement la bonne gestion des limites octroyées et la capacité à assouplir les critères d'octroi de crédit au fil du temps avec la reprise de la demande client. Une attention particulière devra néanmoins être portée sur les petites entreprises, en particulier au Royaume-Uni, afin de s'assurer de leur accès continu au crédit et ce, afin de ne pas mettre en risque l'économie dans son ensemble.

#### À LIRE

*European Retail Credit Survey : Exploring the Map, point de vue Oliver Wyman, 2013*



## DÉVELOPPER UNE DISCIPLINE EN TEMPS DE CRISE

Les marchés du crédit aux particuliers ont souffert et souffrent encore de la crise. Des opportunités existent dans certains pays, en particulier ceux à forte croissance, mais la plupart sont confrontés au défi de dégager plus de rentabilité avec le stock existant et dans un contexte réglementaire peu favorable. Nous identifions quatre actions clef qui seront à moduler selon la situation de chaque banque :

- Mettre en place des stratégies de gestion de crédit en cas de difficulté client prenant en compte les impacts économique et bilantiel ;
- Développer les capacités des banques à gérer d'importants volumes d'arriérés clients en s'appuyant sur un modèle opérationnel adapté ;
- Investir dans les capacités analytiques pour non seulement gérer mais aussi anticiper la détérioration des crédits ;
- Maîtriser la gestion des limites de crédit en intégrant la situation du client et le contexte économique du pays.

DISTRIBUTION

# DÉCOMPOSER SA MARGE BRUTE POUR MIEUX LA PILOTER

Par Bernard Demeure et Edouard De Mezerac

Aujourd’hui, la plupart des enseignes de distribution sont confrontées à de plus en plus de difficultés dans le pilotage de leur marge brute\*. La multitude de facteurs qui l’influent (promotions, stratégie prix, coûts des matières premières, ...) rend son analyse complexe, ralentit les processus de décision et est une source de frustration pour les équipes et le management. Pourtant, certaines enseignes, en décomposant leur marge brute en trois leviers, en comprennent beaucoup mieux les évolutions et la pilotent d’autant mieux.

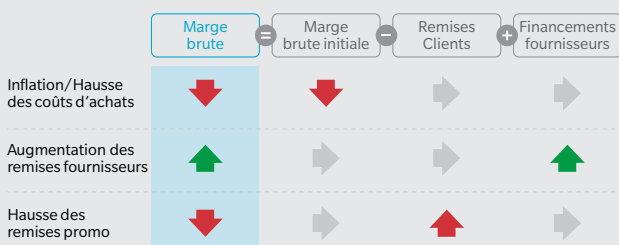
« Je n’arrive pas à comprendre les évolutions de mon taux de marge brute ». Nous avons entendu cette phrase chez beaucoup de nos clients. Le moindre événement promotionnel, changement de prix, changement d’assortiment ou augmentation soudaine des coûts des matières ou d’achat a un impact direct sur le taux de marge brute. Or, piloter sa marge brute commence par en comprendre les variances afin de réagir rapidement. Mesurer l’impact des décisions qui sont prises, souvent rapidement, requiert une grande finesse dans la compréhension des facteurs qui influent sur la marge brute. Souvent, l’absence de compréhension fine déresponsabilise les équipes Marchandises : Pricing Managers, Marketeurs ou Acheteurs vont se renvoyer la faute.

## TROIS LEVIERS SIMPLES

Certaines enseignes sont sorties de ce dilemme en mettant en place une décomposition de leur marge brute en trois leviers simples et en l’intégrant à tous leurs processus de gouvernance financière :

- **La marge brute initiale** : il s’agit de la marge, avant toute remise promotionnelle client et avant tout financement ou rabais fournisseur. Typiquement, cette marge sera stable, et pourra être alignée avec la stratégie prix de l’enseigne. Elle variera en fonction des changements des prix de fond de rayon ou d’assortiment ou des coûts d’achats ;
- **Les remises clients** : il s’agit du montant de remise, donnée aux clients sous la forme de promotions, avantages fidélité, reflétant la stratégie promotionnelle de l’enseigne. Cet indicateur variera d’une semaine à l’autre, en fonction de l’intensité promotionnelle ;
- **Le financement fournisseur** : cela correspond à la totalité des contributions fournisseurs reçues : rabais sur factures, remises sur factures, participations promotionnelles et autres. Cet indicateur, qui servira de référence aux acheteurs, peut être très volatile d’une semaine à l’autre.

CES LEVIERS PERMETTENT DE DISSOCIER LES DIFFÉRENTS DRIVERS DE LA PERFORMANCE  
QUE SE PASSE-T-IL DANS CHACUN DE CES SCÉNARIOS ?



L’illustration montre comment chaque levier permet d’isoler des situations différentes : par exemple, une intensification des promotions, qui réduira le taux de marge brute sera reflétée directement dans le taux de remise clients qui augmente. Dans un premier temps, être capable de décomposer sa marge brute en ces trois leviers, au niveau de chaque article, en réel permet de comprendre en un instant les origines des variations de marge brute. Ensuite, définir des objectifs sur chaque levier, en cohérence avec les stratégies prix, promo et relations fournisseurs, rend le pilotage de la marge brute moins frustrant et plus simple.

\* Marge brute : chiffre d’affaires net – coût des ventes (après les rabais fournisseurs), avant Démarque/Casse

TRANSPORT

# LOGISTIQUE DE E-COMMERCE EN EUROPE

## ETES-VOUS PRÊTS À VOUS LANCER ?

Par Gilles Roucolle, Michael Lierow et Matthieu Sarrat

Le secteur du e-commerce en Europe de l'Ouest connaît une croissance rapide avec une progression à deux chiffres des ventes en ligne pour le court-moyen terme. De même que les flux logistiques de colis à destination des consommateurs finaux se développent, l'opportunité se présente pour les prestataires logistiques d'augmenter leurs volumes d'affaires. Néanmoins, pour capturer l'attention du consommateur, tous les acteurs du e-commerce doivent améliorer leur proposition de valeur en offrant une expérience de consommation plus agréable et pratique ; les services de livraison et tous les attributs qui les accompagnent sont une part intégrale de cette offre de service.

### DÉFI #1 : CROISSANCE DES BESOINS EN SERVICES LOGISTIQUES ET DE LIVRAISON

Les attentes des consommateurs concernant le service de livraison ont augmenté, de même que le shopping à distance a évolué d'un processus d'achat convenu, acceptant une certaine complexité et des temps de livraison longs, vers des transactions qui sont de plus en plus influencées par la fluidité d'interaction et l'immédiateté. Aujourd'hui, ce que le consommateur souhaite inclut :

- Acheter quand et où il veut (voir la montée des ventes mobiles en ligne)
- Bénéficier de la transparence sur la qualité de ce qu'il achète (voir le succès des revues consommateurs en ligne) ;
- Voir leurs achats livrés aussi vite que possible, au moment et à l'endroit de leur choix (préférentiellement avec livraison gratuite) ;
- Avoir la possibilité de retourner les achats de la façon la plus simple possible – si possible gratuitement, avec des options de retour en magasin ;

Satisfaire ces exigences est une opportunité pour les acteurs du e-commerce de se différencier et de générer l'acte de ré-achat. Les leaders du marché tels Amazon ou ASOS tirent les standards et les attentes des consommateurs en matière de logistique et de livraison en améliorant constamment leur offre. Amazon et ASOS ont établi le standard des niveaux de service, ainsi les attentes des consommateurs s'y adaptent rapidement et les autres acteurs du e-commerce doivent à leur tour s'aligner ou disparaître.

### DÉFI #2 : BANALISATION DES SERVICES LOGISTIQUES ET DE LIVRAISON

Les services logistiques de livraison standards comme la livraison à domicile non-express, se banalisent de plus en plus. Les clients commencent à considérer comme acquise une livraison facile et pratique : de leur point de vue, la livraison est un élément incontournable de l'achat, mais pas une prestation de service additionnelle.

Pendant ce temps, cependant, les pressions augmentent pour réduire ces coûts logistiques de livraison. Les géants du e-commerce consolident de plus en plus de volumes de colis à travers leurs réseaux qu'ils contrôlent en tout ou partie, augmentant ainsi leur pouvoir de négociation avec les prestataires. De plus en plus, le prix du transport est inclus dans celui du produit et l'on observe la croissance des modèles d'abonnement à tarif fixe à l'instar de Amazon Prime – qui sont des moyens puissants de fidélisation – ce qui augmente d'autant l'impératif d'un coût logistique faible.

« Le marché du e-commerce européen s'agite aujourd'hui avec une variété d'acteurs qui se disputent parts de marchés et parts d'audience : les « purs » e-commerçants possèdent de plus en plus leurs stocks et développent leur présence sur les marchés à l'aide de meilleurs compétences et ressources d'exécution. Les distributeurs "physiques", pendant ce temps, capitalisent sur leurs réseaux de ventes tout en jouant de la complémentarité et de la valeur ajoutée des canaux digitaux. »

## DÉFI #3 : POSITIONNEMENT DES ACTEURS DU E-COMMERCE SUR LA LOGISTIQUE DE LIVRAISON

Les acteurs du e-commerce commencent eux-mêmes à se positionner sélectivement sur le domaine de la logistique de livraison, en particulier sur les services à forte valeur ajoutée et donc à prix plus élevé. Par exemple, Amazon a introduit ses propres bornes de livraison au Royaume Uni et aux Etats Unis, où les clients peuvent retirer leurs colis de façon sécurisée. Les acteurs du e-commerce réalisent de telles évolutions en partie pour augmenter leur différenciation et aussi car ils ne sont pas nécessairement servis par les réseaux existants ou pas au niveau et dans la quantité souhaités.

## RELEVER LES DÉFIS DU E-COMMERCE

Les compagnies de e-commerce sont arrivées où elles en sont en étant formidablement innovatrices et l'on peut s'attendre à ce qu'elles se positionnent rapidement sur les niches de la chaîne de valeur qui leur semblent servies de façon inadéquate. Pour les prestataires logistiques de livraison, rester dans le jeu de façon rentable va signifier sortir des activités « ordinaires » pour se focaliser sur l'excellence opérationnelle, l'innovation et l'efficacité-coût. Ceux parmi eux qui réussissent vont s'arrimer à un moteur de croissance sur le long-terme : en effet, alors que la croissance du secteur du colis « B2B » est anémique, les analystes prévoient que les flux « B2C » vont continuer à se développer à l'avenir. Sur la base de ses dernières recherches et récents projets, Oliver Wyman voit quatre stratégies possibles pour les acteurs de la logistique du marché e-commerce européen :

- **Stratégie du coût le plus bas** : le prix le plus bas possible pour un service simplissime et sans fioriture ;
- **Stratégie de volume** : un prix compétitif pour des grands volumes. En même temps, offrir un même niveau de qualité de service avec une bonne sélection de points de contact avec le client final ;
- **Stratégie qualitative** : les meilleurs standards de niveau de service d'un point de vue du délai (ie, J ou J+1) et un grand nombre de points de contact avec le client final ;
- **Stratégie de spécialisation** : des services et des ressources spécialisés opérationnellement et qui servent en particulier certains segments de clients du marché de e-commerce ; par exemple la logistique sous température contrôlée pour les produits frais agro-alimentaires ou les produits pharmaceutiques.

## SE DÉVELOPPER DANS UN MARCHÉ EN CROISSANCE

Ces stratégies ne sont qu'un point de départ. Aucun acteur logistique ne doit penser sa position établie de façon stable. La flexibilité et l'habileté, la reconnaissance des tendances de la demande et une culture axée sur le changement permanent sont des facteurs de succès d'un prestataire logistique voulant réussir dans le domaine en pleine évolution de la logistique de e-commerce. Pour ceux qui y parviennent, la récompense sera grande car le marché sous-jacent n'a pas fini de se développer.

ACHATS

# MAXIMISER ET PERENNISER LA PERFORMANCE ACHATS

Par Xavier Nougues et Jean-Marc Le Gac

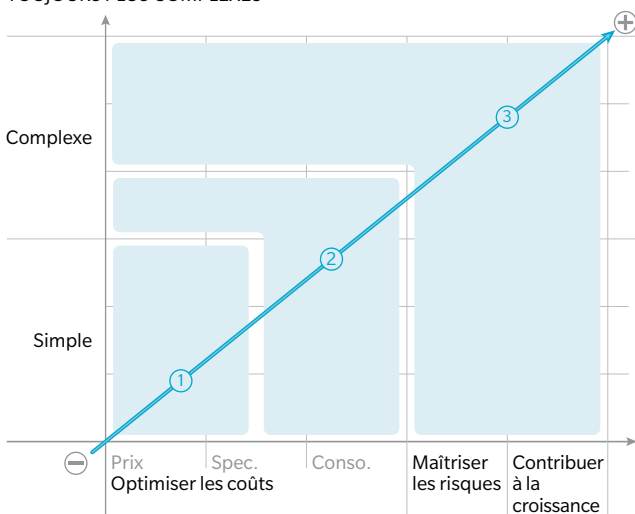
Etre en adéquation avec l'organisation générale de l'entreprise, sa culture, son niveau de maturité, sa stratégie tout en garantissant un bon maillage avec ses marchés fournisseurs : tels sont les enjeux d'une organisation Achats. De nombreux modèles organisationnels permettent de trouver le meilleur équilibre entre la maille du marché fournisseurs et celle de l'organisation des prescripteurs, point clef pour la performance de la fonction Achats. Comment choisir au mieux celui qui maximisera la performance Achats ?

Rétrospectivement, nous distinguons trois phases majeures dans la maturation des organisations Achats :

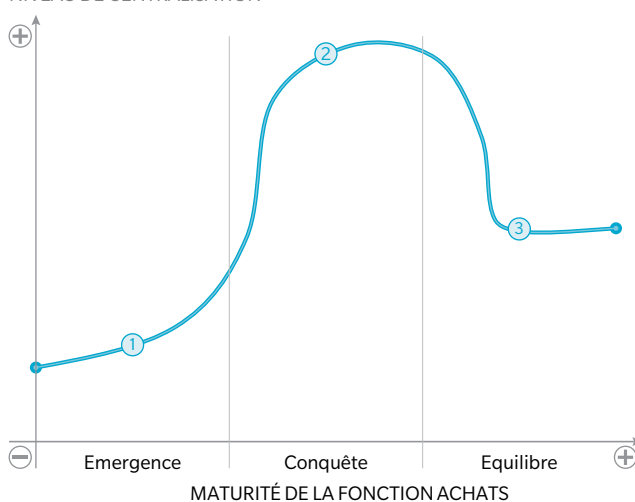
- **L'émergence** : à ce stade, les achats sont soit réalisés par les utilisateurs et prescripteurs, soit encore largement essayés dans des fonctions support aval. Puis, conscientes du potentiel que représente la mutualisation des achats, les Directions Générales décident de professionnaliser la fonction et de séparer le rôle de l'acheteur de celui du prescripteur. L'idée sous-jacente ici est qu'un métier nouveau, l'acheteur professionnel, doit émerger pour challenger les opérationnels dans leurs relations avec des fournisseurs souvent historiques ;
- **La consolidation** : dotés d'un fort support des Directions Générales, les achats sont souvent globalisés ou centralisés. On leur assigne des objectifs économiques ambitieux basés non plus uniquement sur des leviers prix mais aussi sur le mandat de remettre les besoins en question. Cette montée en puissance de la fonction Achats n'est pas sans friction mais l'émergence forcée d'un travail collaboratif avec les opérationnels contribue à ancrer et à reconnaître la valeur ajoutée du levier dans les processus amont de décision. Cette phase marque la reconnaissance du métier Achats et la mise sous contrôle des modes de fonctionnement ;
- Enfin, **la phase d'équilibre** où dans les entreprises les plus matures la fonction Achats passe d'une fonction régaliennne à une fonction « core » pleinement intégrée et reconnue dans les « business units » où est rebasculée une partie de la responsabilité d'achats stratégiques.

## PHASES DE MATURITÉ DE LA FONCTION ACHATS

POUR POUVOIR EXPLOITER DES LEVIERS ACHATS TOUJOURS PLUS COMPLEXES



... LE DISPOSITIF ACHAT ÉVOLUE EN MATURITÉ NIVEAU DE CENTRALISATION



« Privilégier exclusivement la dimension « catégorie d'achat » constitue un écueil classique démontrant le manque d'intégration de la fonction achats avec le reste de l'entreprise, même si cela se veut au bénéfice du bon maillage avec les marchés fournisseurs. »

## TROIS AXES STRUCTURANTS

Indépendamment, toute organisation Achats doit selon nous s'articuler autour de trois axes structurants :

- **L'axe géographique**, qui permet à la fois de sécuriser une animation managériale de proximité de la population des acheteurs et de « coller » à la maille des marchés fournisseurs (locale, nationale, continentale ou mondiale) ;
- **L'axe catégories d'achats**, dont le but est de tirer le meilleur parti possible des opportunités de consolidation pour chaque catégorie, de favoriser le partage des bonnes pratiques et de développer des expertises catégorielles fortes ;
- **L'axe « clients internes »**, permettant de garantir la proximité de l'organisation achat avec les centres de décision de ses clients internes, notamment en termes de prescription.

Dans les faits, aucune organisation ne peut combiner ces trois dimensions de manière homogène. Chaque organisation doit choisir et privilégier l'une d'entre elle en fonction de son niveau de maturité et de l'ADN même, de la culture et de l'organisation de l'entreprise.

## EVOLUTIONS À SUIVRE

En complément, des types d'évolution inédits prennent de l'ampleur et peuvent apporter un souffle nouveau à la fonction Achats à certaines étapes de leur maturité.

- **Centres de service partagés** : la mise en place de centres de services partagés poursuit quatre objectifs distincts : regrouper les achats et les approvisionnements pour mettre sous contrôle l'application des contrats-cadres et des politiques achats ; centraliser les achats pour mieux massifier et harmoniser les processus ; prendre du recul par rapport à l'organisation, pour évoluer vers un mode « entité de service » orienté client ; regrouper pour rationaliser le processus et améliorer la productivité.
- **Groupements d'Intérêt Économique (GIE)** : pour aller plus loin, ces centres de services partagés peuvent prendre la forme d'un Groupement d'Intérêt Économique (GIE). Chaque filiale d'une entreprise peut alors recourir aux services proposés par le GIE selon ses besoins spécifiques, à la carte. La gouvernance de ces GIE doit alors impliquer très fortement ses clients (responsables de filiale, de Business Unit) à travers la mise en place de conseils d'administration afin de sécuriser l'adéquation stricte entre les activités du GIE et les besoins de ses clients.
- **Externalisation** : externaliser tout ou partie des actes d'achat constitue également une alternative possible aux modèles organisationnels classiques. Cette externalisation concerne souvent les catégories d'achats les moins stratégiques, c'est-à-dire celles qui sont les moins complexes et les moins risquées et vise trois objectifs : optimiser l'allocation des acheteurs professionnels sous contrainte de ressources ; réduire et « variabiliser » les coûts de structure ; bénéficier de meilleurs tarifs et services à travers la consolidation des volumes et des expertises qu'un prestataire pourra réaliser avec d'autres de ses clients.

Néanmoins, l'externalisation des achats ne libère pleinement son potentiel que : si les catégories externalisées sont totalement maîtrisées en interne, notamment en termes de compréhension des besoins et de prescription ; si la fonction Achats s'implique, en amont, dans un suivi régulier et détaillé du contrat d'externalisation.

## CONCLUSION

Il n'y a donc pas de modèle organisationnel unique pour maximiser la performance achats. Néanmoins, le meilleur dispositif requiert une adéquation avec l'ADN de l'entreprise, son niveau de maturité achats et un bon maillage avec les marchés fournisseurs, tout en sachant évoluer dans le temps en fonction des leviers de performance restant à exploiter et des objectifs assignés à la fonction Achats.



# DÉCENTRALISER QUAND TOUT INCITE À REPRENDRE LES RÊNES !

Par Nathalie Nassar et Nicolas Pette

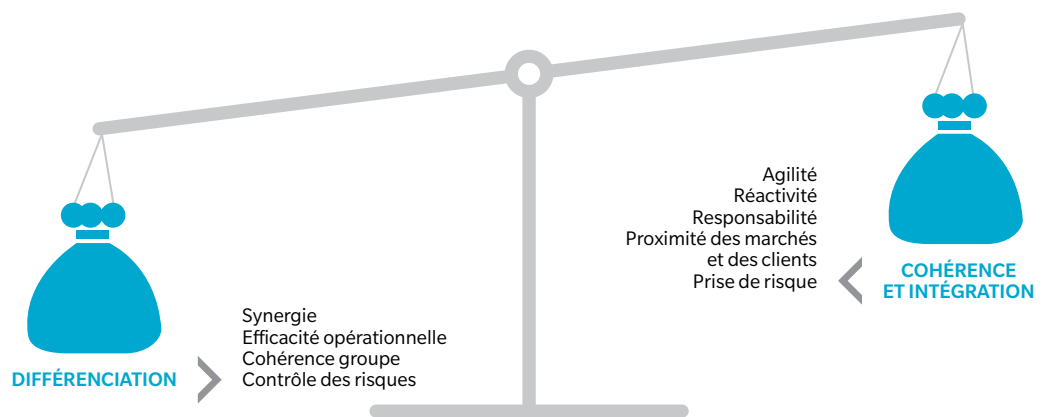
Le monde d’aujourd’hui est complexe et paradoxal. Dans un tel contexte, les entreprises ont parfois tendance à sophistiquer à l’excès leur gouvernance, reproduisant dans leurs modes de fonctionnement la complexité de leur environnement et la multiplicité de leurs enjeux : responsabilités partagées, fonctionnement matriciel, processus de décision impliquant une multitude d’acteurs, ...

Le fonctionnement interne devenu complexe, opaque et déresponsabilisant, constitue alors bien souvent un frein majeur à la réactivité, à l’innovation, à l’engagement des équipes et donc à la performance. L’enjeu aujourd’hui est donc bel et bien de retrouver de la simplicité dans la gestion et de l’agilité dans l’action.

Dans leurs modes de management et leurs modes organisationnels, les entreprises cherchent à équilibrer différenciation et intégration. Différenciation afin de prendre en compte les caractéristiques spécifiques des marchés et des clients. Intégration pour profiter de synergies entre activités et garantir une certaine cohérence. Ces deux dimensions sont souvent perçues comme contradictoires.

---

## DIFFÉRENCIATION ET INTÉGRATION SONT DEUX DIMENSIONS SOUVENT PERÇUES COMME CONTRADICTOIRES



« *Davantage qu'hier, les entreprises sont confrontées à une multiplicité d'enjeux mêlant recherche de rentabilité, diversité des dynamiques de croissance, gestion anticipatrice de l'éclatement géographique, course à l'innovation, ... Davantage qu'hier elles se doivent donc d'être agiles et réactives, tout en répondant aux exigences de rentabilité dans un contexte international difficile et incertain. C'est la condition sine qua non pour rester dans le peloton de tête.* »

Mettre l'accent sur l'empowerment permet de conjuguer une intégration et une différenciation dans un modèle organisationnel « intrapreneurial » au service de la performance. Il s'agit de :

- Promouvoir la délégation et l'esprit entrepreneurial, favorisant ainsi l'émergence de managers responsabilisés en charge de prendre les décisions à leur niveau ;
- Reconnaître la diversité en se caractérisant par des modèles d'organisation et de développement pouvant être très différents au sein d'un même Groupe ;
- Rassembler des équipes autour d'une vision stratégique commune, de valeurs partagées et de quelques politiques, processus et standards communs ;
- Concilier la différenciation et l'intégration grâce au déploiement d'une gouvernance adaptée qui place les managers locaux au centre des grandes décisions de l'entreprise.

Ce modèle implique le retour au local et à l'esprit entrepreneurial. En ce sens, il est un gage de créativité. Réactif, il favorise un pilotage agile, au plus proche des marchés et des clients. Il implique également de la discipline et le développement de comportements managériaux fondés sur l'acceptation d'une responsabilité accrue, la prise de risque, la collaboration transversale, l'humilité face à l'erreur et surtout la confiance.

## CE MODÈLE EST-IL RÉSILIENT À LA CRISE ?

Paradoxalement, oui ! Il est même particulièrement adapté.

La tentation est énorme pour une Direction Générale de reprendre le contrôle lorsque le contexte économique se durcit : savoir pour anticiper les défaillances, détailler pour contrôler, mettre sous tension pour faire réagir, faire « à la place de » pour être en maîtrise du résultat. Réflexes humains ! Et pourtant, qui mieux que les managers locaux peut anticiper des difficultés, imaginer des solutions, piloter les écarts, réagir ?

Les clés de la réussite ? Les compétences et la confiance ! En période de crise, le modèle est exigeant : il impose le choix de managers locaux courageux, prêts à s'engager et à se remettre sans cesse en cause ; il réclame également de la Direction Générale qu'elle sache rester sa place, focalisée sur les grands enjeux stratégiques et la gestion de crise. Pour ce faire, il est critique qu'un dialogue honnête et transparent s'instaure entre Direction et managers, dans le succès comme dans l'échec.

Déléguer quand tout incite à reprendre les rênes, partager ses doutes et ses erreurs quand tout exige une performance sans faille : pour une Direction Générale comme pour un manager, le changement de comportements et d'état d'esprit est énorme mais l'enjeu de développement personnel et de performance collective est immense !

# SAVOIR SE TRANSFORMER

## UNE COMPÉTENCE CLÉ DANS UN MONDE SANS CROISSANCE

Par Georges Vialle et Hugues Havrin

« Autrefois mot tabou, la plupart des entreprises revendiquent aujourd'hui le fait d'avoir lancé ou de lancer un programme de transformation. Les études convergent pour estimer que seulement 50 % de ces programmes réussissent. Résultats décevants ou manque de pérennité sont les principales sources d'insatisfaction »

A l'heure où les perspectives de croissance dans les pays dits « avancés » demeurent stagnantes, des ruptures très fortes rebattent les cartes dans de nombreux secteurs, au premier chef : la globalisation et la digitalisation. Dans ce monde sans croissance et en mutation accélérée, la capacité à se transformer devient une compétence clé mais encore mal maîtrisée par beaucoup d'entreprises.

Qu'entend-on par capacité à se transformer ? Etymologiquement la capacité à se « donner une forme nouvelle ». Il s'agit de savoir :

- D'abord, repositionner une entreprise sur des offres, segments de clients, marchés à forte croissance et/ou à plus forte valeur ;
- Ensuite, augmenter considérablement la performance des modèles commerciaux et opérationnels en développant le niveau de maturité sur des savoir-faire critiques (exemple : le pricing, les achats, ...);
- Enfin, ancrer dans la durée cette « forme nouvelle » via un mode d'organisation et une gouvernance adaptés.

## RÉUSSIR SA TRANSFORMATION

Indépendamment du contexte et du secteur d'activité, une analyse des transformations réussies nous a permis d'identifier cinq règles d'or :

- **Développer un agenda de création de valeur ambitieux** : les entreprises les plus performantes identifient et hiérarchisent de manière très claire les leviers de croissance et de performance qui auront un impact décisif sur leur développement et leur niveau de rentabilité à horizon 3-5 ans ;
- **Structurer la transformation autour d'un nombre limité d'initiatives** : beaucoup de programmes de transformation sont trop larges (avec des dizaines de chantiers) ou trop vagues (avec une vision claire mais insuffisamment déclinée). Les entreprises les plus performantes identifient une dizaine d'initiatives clés avec une feuille de route et des objectifs clairs ;
- **Séquencer les efforts** : une des erreurs classiques des programmes de transformation est de lancer de front l'ensemble des initiatives sans les séquencer. Développer une vision claire de la trajectoire, organiser les initiatives en vagues d'efforts successives et équilibrer les actions à impact court terme et les actions fondatrices sont des éléments clés ;
- **Mettre les meilleurs en première ligne** : les entreprises ont fréquemment la tentation de ne pas mobiliser les meilleures ressources sur les initiatives de transformation afin de les focaliser sur la poursuite des objectifs opérationnels et budgétaires. Les plus performantes sont intransigeantes sur la nomination des meilleurs talents et leur proposent des mécanismes d'incentive très valorisants ;
- **Instaurer une gouvernance intrusive** : les systèmes de pilotage de transformation sont souvent trop « lâches » ou décentralisés. Les entreprises performantes se dotent d'un « transformation office » puissant et intrusif capable de challenger les leaders de l'entreprise sur leurs résultats mais aussi leurs actions.

A nos yeux, seule l'application rigoureuse de ces principes, associée à un système de pilotage de la performance granulaire et rythmé, permettra d'atteindre des niveaux supérieurs de croissance et de performance de manière accélérée.

## AGENDA

## 16 MAI 2013

Enjeux du frais dans la grande distribution\*  
Déjeuner de presse  
Paris

## 20 JUIN 2013

Dîner-débat en partenariat  
avec le Centre d'Etude et de  
Prospective Stratégique (CEPS)  
avec Monsieur Pierre Gattaz,  
Président du directoire RADIALL

Sur le thème : Retour à la croissance :  
Quels obstacles lever ? De quelle manière  
libérer les énergies ? Quel rôle pour les  
Etats ? Quel rôle pour les entreprises ?

## 20 ET 21 JUIN 2013

« Retail Credit Conference »  
en partenariat avec l'Efma  
Amsterdam

## 24 AU 27 SEPTEMBRE 2013

« Mouvement pour une  
économie positive »  
Intervention de Greg Rung au LH Forum  
Le Havre

1<sup>ER</sup> OCTOBRE 2013

« The shape of things to come »  
Oliver Wyman Institute Conference  
Londres

\* Synthèse disponible auprès de Carole Bouchard  
carole.bouchard@oliverwyman.com

## CONTACT

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

## WEBSITE

www.oliverwymangroup.com/fr



Copyright © 2013 Oliver Wyman

Tous droits réservés. Ce rapport ne saurait être reproduit ou communiqué, en tout ou partie, sans l'accord écrit d'Oliver Wyman et Oliver Wyman ne saurait être tenu pour responsable à quelque titre que ce soit pour les actes de tierces personnes en découlant.

Les informations et opinions contenues dans ce rapport ont été préparées par Oliver Wyman.

Ce rapport ne peut être vendu sans l'accord écrit d'Oliver Wyman.

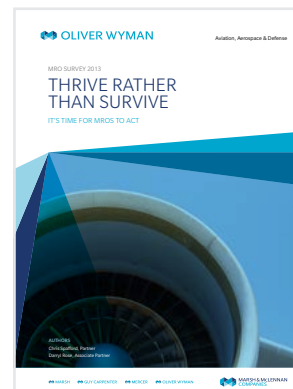
## ACTUALITÉS

### MAINTENANCE AÉRONAUTIQUE

# L'HEURE EST À LA RECHERCHE DE PARTENARIATS

## CONCLUT LE RAPPORT ANNUEL MRO OLIVER WYMAN\*

Pour les prestataires de services de maintenance, réparation et révision (MRO), le renforcement du rôle des motoristes et équipementiers sur le marché de la maintenance restreint les perspectives de développement pour les acteurs indépendants. Pour sortir du mode « survie » et renouer avec la croissance, les MRO indépendants doivent désormais signer des contrats de maintenance au moment du choix de l'appareil. Pour ce faire, ils pourraient créer des partenariats avec des avionneurs et des loueurs.



## RÉSULTATS ET ANALYSES MARQUANTS

La part du marché de la maintenance des MRO indépendants se réduit. Les compagnies aériennes exploitent leur position de force au moment de l'achat en signant des contrats à long terme lors de l'acquisition des avions. Cela permet aux motoristes, équipementiers et avionneurs d'exclure les MRO indépendants de la course. Pourtant, plus de 80 % des compagnies aériennes interrogées voudraient avoir des offres de service en provenance des MRO au moment de l'acquisition de nouveaux équipements.

Les opportunités de rapatriement de la maintenance lourde se multiplient : 56 % des participants d'origine nord-américaine seraient prêts à rapatrier la maintenance malgré le coût supplémentaire. Cela constitue une possibilité de croissance pour l'activité MRO en Amérique du Nord où le rapatriement des activités de maintenance pourrait créer jusqu'à 5 000 nouveaux emplois d'ici 2020.

L'utilisation de matériaux réparables se répand : deux tiers des compagnies aériennes participantes à l'enquête signalent une utilisation accrue des matériaux réparables au cours des trois dernières années. Cela témoigne de la stratégie de réduction des coûts des compagnies aériennes face au contrôle de la maintenance par les constructeurs.

\* enquête annuelle Oliver Wyman auprès des fournisseurs de services de maintenance, réparation et révision, des compagnies aériennes et des fabricants d'équipement d'origine au sujet de l'état de l'industrie de la maintenance aéronautique. Disponible sur [www.oliverwyman.com](http://www.oliverwyman.com) et sur le lien 2013 MRO Survey