

REPÈRES & STRATÉGIES

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



SOMMAIRE

1 ZOOM

Quels leviers pour le dirigeant quand les modèles économiques et sociaux sont en profonde mutation ?

5 SECTEURS

Aéronautique : un secteur dynamique sous tension

Industrie : comment croître sur les marchés matures ?

Distribution : gagnez en fraîcheur !

Services technologiques et informatiques : de nouveaux facteurs clés de succès

Services financiers : l'assurance vie en France

13 ACTUALITÉS ET AGENDA

ZOOM

QUELS LEVIERS POUR LE DIRIGEANT... QUAND LES MODÈLES ÉCONOMIQUES ET SOCIAUX SONT EN PROFONDE MUTATION ?

Par Hanna Moukanas, Dominique Gatto et Stéphane Birchler

Mondialisation des facteurs de production, prolifération et commoditisation de l'information, digitalisation des échanges, rapide montée en puissance des économies émergentes, remise en question des modèles sociaux et sociétaux, évolution de la régulation économique et commerciale... Ces facteurs induisent une migration de la valeur massive à l'intérieur des industries et entre les industries. Certains secteurs, dont la banque, les télécoms, les services, l'industrie, ... vivent ainsi depuis quelques années des bouleversements profonds, qui leurs imposent de transformer en profondeur leur business model, et donc d'adapter leur mode de pilotage et de gouvernance pour réussir leur transformation.

Dans un univers où l'avenir ne peut plus se lire seulement à partir de l'extrapolation des tendances observées, le dirigeant qui fait face à ces mutations rapides doit agir sur quatre leviers essentiels.

1. DÉFINIR UN CAP, TOUT EN PRÉPARANT L'ENTREPRISE À EMPRUNTER PLUSIEURS CHEMINS

Dans des secteurs en profonde mutation plus qu'ailleurs, où la croissance naturelle est plus faible et où les équilibres sociaux et économiques sont bouleversés, le principe d'un plan stratégique à cinq ans ajusté chaque année ne suffit plus. Si les dirigeants doivent construire et formuler une grande orientation – un « futur désiré » – l'exercice stratégique doit évoluer vers la gestion dynamique d'un portefeuille d'options sur lesquelles on aura parié de façon concrète et plus ou moins forte (investissement direct, alliances, incubation, ...), en préparant l'organisation à les recevoir si ces options venaient à maturité.

Parallèlement, l'art du dirigeant devient celui de composer entre des intérêts parfois divergents et de mobiliser chacun sur la réussite d'un projet collectif. L'enjeu est ainsi de donner du sens à la transformation, c'est-à-dire de répondre à la question du « pourquoi », du « pour quoi faire » et du « comment ». Pour réussir, la phase d'écoute, d'analyse et de confrontation des idées est essentielle. Même si la solution rationnelle paraît couler de source, sa réussite nécessite que les points de vue s'expriment. Trop de solutions évidentes ont échoué une faute d'un travail approfondi d'écoute et de compréhension des attentes en amont. Trop de bonnes stratégies ont échoué dans leur exécution une faute d'avoir su donner un sens aux choix tactiques opérés.

2. CRÉER LES CONDITIONS D'UNE GOUVERNANCE CONSTRUCTIVE ET ALIGNÉE

Nombre de Conseils se sont éloignés des dirigeants faute d'une discussion de fond sur les attentes de chaque partie prenante. Par nature plus enclins à la stabilité qu'aux fluctuations, les actionnaires doivent intégrer l'incertitude comme l'un des paramètres du business.

S'agissant de gouvernance, sans que cette pratique ne constitue à elle seule la panacée, la création d'un Comité Stratégique peut s'avérer positive. Près de la moitié des Conseils des entreprises françaises cotées au SBF120 (49%) ont ainsi créé un Comité Stratégique. S'ils sont à manier avec prudence, notamment pour éviter que ne se constituent des affrontements stériles entre le management en place et le Conseil, ces instances contribuent à maintenir un dialogue continu avec la Direction Générale. Cela permet également d'échanger sur les évolutions stratégiques de l'entreprise et de son environnement, ainsi que d'entretenir la réflexion du Conseil sur la stratégie entre les séances qui y sont spécifiquement dédiées.

Mieux préparer les séances du Conseil dédiées à l'examen des options stratégiques et entretenir un lien étroit avec les Dirigeants opérationnels permettent d'éviter l'écueil mis en avant dès 2009 par l'OCDE. Celle-ci montrait alors à quel point la désincarnation stratégique des risques pris par les acteurs du secteur financier avait contribué à la survenue de la crise. Selon l'OCDE, les membres des Conseils avaient été incapables d'exercer une surveillance appropriée des engagements réalisés sur les marchés financiers. Ils n'avaient pas disposé d'informations et d'alertes suffisantes pour juger ces risques au regard de la stratégie poursuivie.

A ce titre, la question de la qualité de l'information des membres du conseil est essentielle. Sans une information complète et rapide, l'ensemble des recommandations sont inopérantes. Ainsi, définir le « tableau de bord de l'administrateur », voire donner à ceux-ci accès à des sources d'information indépendantes de celles fournies par le management (cf. le Comité Stratégique), tout en favorisant des interactions régulières entre les membres du conseil et la direction de l'entreprise peuvent s'avérer un vecteur puissant d'alignement des acteurs.

3. DÉPLOYER UNE ORGANISATION SOUPLE ET RÉACTIVE

Véritable « moteur d'exécution » de la stratégie, l'organisation dans un secteur en profonde transformation est un actif qui requiert une attention toute particulière. C'est elle qui doit, en effet, assurer à la fois l'alignement sur les choix stratégiques et une adaptabilité permanente vis-à-vis des surprises provoquées par l'environnement. Lorsque le besoin s'en fait sentir, l'organisation doit se réinventer. En d'autres termes, le changement organisationnel continu doit être intégré dans le cycle de gestion normal de l'entreprise, ce qui permet une réponse souple à un infléchissement de direction. La préparation de futurs multiples et la gestion du portefeuille d'options de l'entreprise requièrent des organisations de plus en plus hybrides, c'est-à-dire plus adaptées à chaque culture et à chaque nature « d'option business ».

Face à ces défis, la diversité des profils au sein de l'équipe dirigeante est fondamentale. Elle crée les conditions d'une confrontation positive, indispensable pour appréhender l'environnement, imaginer des nouveaux chemins et sortir des idées reçues dans lesquelles beaucoup d'équipes dirigeantes se trouvent enfermées.

Enfin, le bon équilibre entre constance dans l'exécution et réactivité aux variations de l'environnement est une notion que le leader doit instiller en permanence au sein de l'organisation. Les collaborateurs comme les actionnaires ont horreur de l'incertitude et des changements de cap. Par conséquent, il est nécessaire de communiquer en permanence sur l'évolution du business, tout en donnant quelques points de repères fixes. La mise en place de Cercles de Management chargés de relayer régulièrement les messages clés, l'organisation de Conventions annuelles des leaders, la diffusion de Newsletters et la tenue d'Open forum ou d'Annual Business Day peuvent apparaître comme des investissements lourds. Pour autant, plus l'environnement est incertain, plus les besoins d'échange et de réassurance sur le cap sont nécessaires. En outre, ces éléments constituent des capteurs essentiels pour prendre le pouls de l'organisation et « ajuster le tir » lorsque nécessaire.

4. DÉVELOPPER UNE CULTURE DE LA RESPONSABILITÉ, ET FAIRE DE L'INNOVATION LE SUJET DE TOUS ET LE MOTEUR DE LA RÉINVENTION DU BUSINESS

Dans les univers mouvants et incertains, la vérité est souvent proche du terrain et la réactivité constitue l'une des clefs de la réussite. Faire évoluer la culture et les pratiques quotidiennes de management est long et difficile. C'est pourquoi le premier pas – le plus déterminant – est celui du top management qui se doit, par l'exemple, d'impulser le changement en favorisant une culture de la délégation, de la responsabilité et de l'initiative. Dans cet exercice, délégation et reconnaissance du « droit à l'erreur » sont des éléments clés. Ils déterminent la capacité des collaborateurs à prendre et exercer des responsabilités et à faire remonter les problèmes lorsque ceux-ci apparaissent.

Telecom, Services, Distribution, Industrie, Banque... L'avenir est à ceux qui oseront sortir des sentiers battus et s'installer avant les autres sur de nouveaux segments de business, percevoir les demandes latentes avant qu'elles ne se manifestent, et imaginer de nouvelles manières de faire et de produire. L'entreprise innovante est celle qui sait installer l'innovation au cœur de son système de management. En créant les conditions d'une vraie coopération entre les différentes fonctions de l'entreprise – commercial, marketing, opérations, recherche & développement- elle fera émerger les idées de demain.

AÉRONAUTIQUE

UN SECTEUR DYNAMIQUE SOUS TENSION

Par Sébastien Maire

Le record historique de 115 milliards d'euros de commandes enregistré au Salon du Bourget confirme le dynamisme indéfectible du secteur aéronautique. Fort d'une croissance annuelle à deux chiffres, il bénéficie d'une vitalité inflexible. Pourtant, ce ciel serein n'est pas exempt de nuages. Soumis à une pression forte l'environnement industriel oblige les acteurs à opérer de réels changements.

Fort d'une enviable croissance annuelle à deux chiffres, le secteur aéronautique bénéficie d'une vitalité qui ne risque pas de s'essouffler grâce aux très grands programmes de développement entrant en phase de production et de livraison. Ces programmes garantissent à leurs concepteurs et intégrateurs des niveaux de commande élevés et un volume d'activité industrielle jusqu'à la prochaine décennie environ.

Il les dote en outre d'une avance technologique se traduisant dans les performances des produits, en confort, consommation et autres facteurs environnementaux. Pourtant, ce ciel serein n'est pas exempt de nuages. L'environnement industriel est lui globalement soumis à une pression forte qui oblige les acteurs à opérer des changements voire à se transformer sans parler des incertitudes géopolitiques pesantes qui sont autant de freins potentiels à la croissance.

CHANGEMENTS OBLIGÉS

Le contexte de croissance que connaît le secteur aéronautique a aussi pour conséquence d'obliger les dirigeants à mettre en œuvre les énergies requises pour réussir une transition touchant tous les acteurs de la chaîne technico-industrielle. Parmi les changements à opérer, il faut en premier lieu mobiliser les acteurs du secteur autour de deux objectifs :

- Finaliser les programmes de développement, la mise au point des produits et réussir les montées en cadence des nouveaux modèles
- Mobiliser les ressources autour d'un objectif commun : les livraisons des commandes, ce qui correspond à une croissance des volumes et de l'activité annuelle à deux chiffres dans certaines situations

PRESSION FORTE GLOBALE

Pourtant, le paysage industriel du monde de l'aéronautique reste sous une pression forte de façon générale. Que ce soit à cause de facteurs externes comme la croissance de la demande, la multiplicité des modèles et des versions avion, l'émergence de nouveaux acteurs et des contraintes toujours plus fortes sur l'exploitation du parc. Ou bien de facteurs internes, à commencer par les organisations et systèmes industriels à déployer pour assurer les volumes de livraison en croissance.

ÉVOLUTIONS INÉLUCTABLES

Face à de tels enjeux de croissance, l'industrie aéronautique est confiante et a commencé à anticiper quelques évolutions fondamentales qu'il faudra poursuivre :

- En premier lieu, le développement d'une chaîne d'approvisionnement (supply chain) plus robuste et plus agile. Les retards, difficultés de mise au point et surcoûts générés par les fournisseurs se succèdent. Nous avons confiance que le rodage va se faire, mais l'équilibre recherché entre constructeurs et fournisseurs doit être affiné.
- En second lieu, une redistribution progressive des capacités de développement mobilisées sur les grands programmes :
 - Vers l'appui à la montée en cadence des nouveaux avions (A350, B787, ...) et à l'augmentation des livraisons de manière générale : les ressources de développement doivent se tourner encore plus vers le succès du produit final, avec des temps de réaction et des solutions calées sur ceux des unités de production plutôt que les grands programmes de développement pluriannuels
 - Et vers des développements dérivés, en tant qu'évolutions des plateformes et produits existants, c'est-à-dire des cycles de développement plus courts, et des arbitrages entre la reconduction des solutions existantes et l'introduction de nouvelles solutions, qui peuvent faire courir un risque sur le délai de développement même si les bénéfices pour le produit peuvent être sensibles

Ce sont toutes les forces que les acteurs vont devoir mobiliser autour de la production pour garantir la montée en cadence et les engagements pris sur les commandes.

- En troisième lieu, le développement de l'outil de production, avec des perspectives multiples :
 - En termes de zones de production, pour des enjeux liés aux coûts, à la proximité client et à la maîtrise des effets de change
 - Aussi en termes de flexibilité de l'outil : nul ne connaît précisément la courbe d'écoulement du carnet de commandes qui pourrait être soumise à des facteurs externes, économiques ou politiques, cette situation incite à rendre plus flexible et variable l'outil de production, peut-être en rationalisant les opérations communes à plusieurs produits ou en recherchant un niveau plus élevé d'automatisation
 - D'autres opportunités se dessinent aussi, notamment dans les services aux exploitants, et le secteur du MRO, ...

Les prochaines générations de produit permettront de franchir une nouvelle étape avec des solutions et technologies encore plus innovantes autour des matériaux et de l'électrique. Le eTaxi en démonstration au dernier Salon du Bourget est clairement un exemple des évolutions attendues.

En conséquence, la véritable incertitude pour le secteur aéronautique demeure la santé de l'économie mondiale et l'évolution des équilibres politiques dans de nombreuses régions du globe. Ces derniers pourraient modifier sensiblement l'écoulement du carnet de commandes et ralentir d'autant la dynamique de croissance, ...

En synthèse, notre industrie a de beaux jours à vivre, mais ce ne sera pas un parcours sans embûches. Les challenges sont connus, il faut que tous les acteurs avancent à la même vitesse.

INDUSTRIE

L'INDUSTRIE EN EUROPE DE L'OUEST COMMENT CROÎTRE SUR LES MARCHÉS MATURES ?

Par Xavier Ruaux et Guillaume Thibault

L'atonie des perspectives de croissance en Europe de l'Ouest est un défi pour les grands groupes industriels. Comment croître et rester profitable sur un marché qui devrait globalement progresser à un rythme limité à 1,25% par an d'ici 2025 ? L'enjeu est d'autant plus important qu'un ralentissement de l'activité des pays émergents – qui ont tiré la croissance depuis 2000 – est certainement prévisible. L'histoire économique des 30 dernières années montre que différents modèles de transformation industrielle sont possibles et peuvent inspirer la réflexion des dirigeants.

DES PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES QUI RESTENT MOROSES

Depuis 2000, près de 60% de la croissance des groupes industriels du CAC40¹ a été tirée par la croissance exceptionnelle des marchés émergents, en particulier asiatiques. A l'inverse, la conjoncture économique européenne reste particulièrement déprimée, avec une désindustrialisation qui s'est accélérée depuis 2008 sur certains marchés (textile, chimie, matériaux, ...) et géographies (Europe du Sud). A l'horizon 2025, nous estimons que la production industrielle européenne augmentera à un rythme modéré de 1,25% par an en Europe de l'Ouest. Malgré les opportunités promises par les énergies vertes, les nouveaux matériaux et systèmes pour les économies d'énergies, la digitalisation ou l'impression 3D, l'industrie européenne restera très certainement bridée par le vieillissement démographique, l'endettement public et le rattrapage technologique des pays émergents. La légalisation progressive des gaz de schiste ne devrait pas bouleverser la donne industrielle compte-tenu des spécificités de leur exploitation en Europe (taille et localisation des gisements, droit du sol, oppositions écologistes, ...).

QUELLE STRATÉGIE POUR L'INDUSTRIE EN EUROPE DE L'OUEST ?

Dans cet environnement morose, quelle doit être la stratégie des industriels ?

- **Le désinvestissement est-il la meilleure des alternatives ?** Pas toujours, car l'Europe de l'Ouest reste l'un des principaux marchés mondiaux, avec 380 millions de consommateurs éduqués et à haut niveau de vie, qui plus est doté de réelles filières d'excellence (transports, économie verte, agroalimentaire, télécoms ...). Le continent peut encore être un excellent laboratoire d'innovation pour tester et industrialiser des produits et solutions qui pourront ensuite être déployés sur les marchés étrangers.

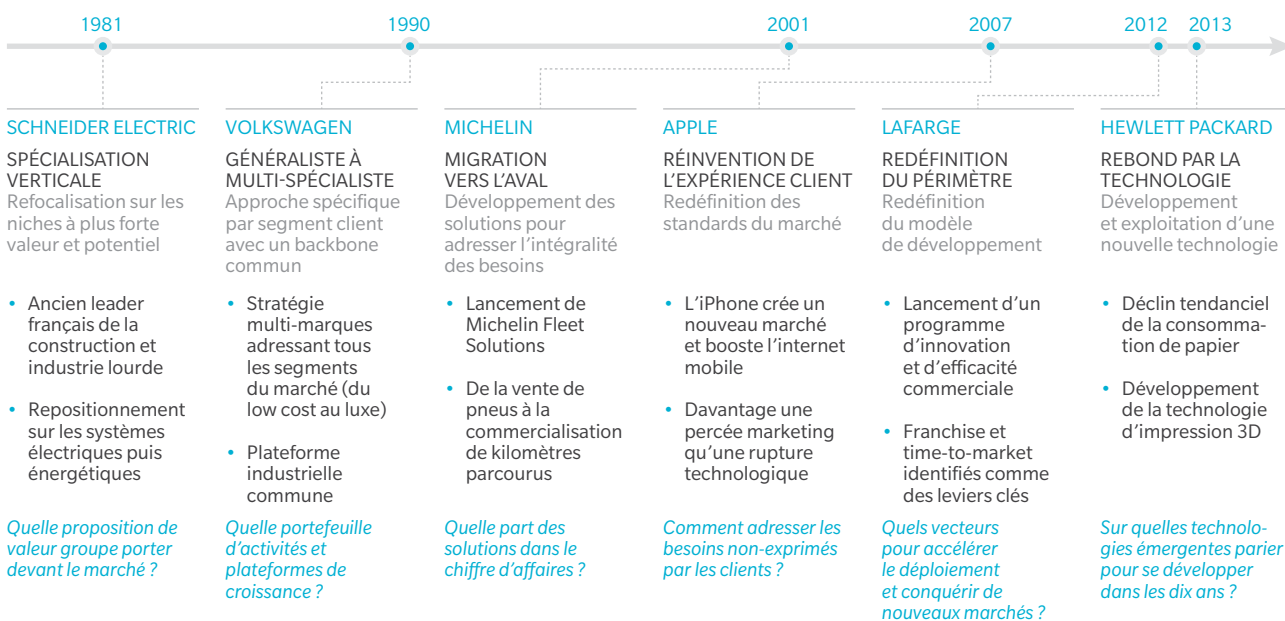
1 Analyse Oliver Wyman – Entreprises industrielles hors Energie (2000-2012)

- **Peut-on croître durablement sur des marchés qui stagnent ?** Oui, à condition de réinventer son business model et son portefeuille d’offres de manière à adresser de manière différenciée les segments clients en déclin, résilients ou à potentiel de croissance. La croissance reste possible en capturant une demande non adressée aujourd’hui (Demand innovation) ou en consolidant le marché fragmenté (services locaux, petites industries, industries de niche) ... tout en neutralisant la menace du « Low Cost » par l’excellence de la performance opérationnelle (digitalisation, lean, achats, open innovation) et la différenciation des produits et solutions.

LES ENJEUX DE LA TRANSFORMATION INDUSTRIELLE

Schneider Electric, Volkswagen, Michelin, Lafarge, Apple ou HP (voir illustration) constituent des exemples de transformations industrielles réussies, illustrant différents modèles de repositionnement stratégique : spécialisation verticale, passage de généraliste à multi-spécialiste, migration vers l’aval, réinvention de l’expérience client, redéfinition du périmètre ou rebond par la technologie. Chacun de ces modèles conduit à une remise en cause – plus ou moins forte – des organisations et modes de fonctionnement historiques. L’agenda de transformation qui en découle est complexe et s’engage sur plusieurs années. Pour des grands groupes à la culture fortement enracinée, l’itinéraire de changement le plus adapté passe souvent par une approche en rupture, orchestrée et organisée en vagues, qui doit permettre de passer outre les inerties de l’organisation historiques tout en embarquant l’ensemble des collaborateurs pour avoir un impact réel sur les revenus et la profitabilité à long-terme. Elle doit être fondée sur une conviction partagée par le Comex du diagnostic et de la vision, et s’appuyer sur la mobilisation des collaborateurs à fort potentiel dans le cadre d’un portefeuille de chantiers transverses.

SIX MODÈLES DE TRANSFORMATION INDUSTRIELLE EN PAYS MATURE



Source: Oliver Wyman

DISTRIBUTION

GAGNEZ EN FRAÎCHEUR !

Par Bernard Demeure et Xavier Mussard

“ Les distributeurs ayant amélioré significativement leur niveau de jeu sur cinq éléments clés ont vu leurs ventes et leur bénéfice croître de 5 à 10% et 2 à 4% respectivement, ce qui fait du Frais l'un des enjeux clés du secteur ”

Dans les rayons frais, la fraîcheur est le critère numéro un de la satisfaction client. Le parcours d'un produit frais de sa production à sa consommation requiert des centaines de décisions à différents niveaux, qui ont toutes un impact sur la fraîcheur des produits et l'attractivité générale de l'enseigne. Nous avons identifié cinq éléments pour mettre sous contrôle la fraîcheur sans le faire au détriment du coût (la casse) et de la disponibilité des produits : **la surface de présentation, le choix d'assortiment, l'exécution, l'image-prix et la livraison.**

L'hétérogénéité du parc magasin et les comportements clients variables d'une région à l'autre font que les choix en matière de magasin doivent être pris au cas par cas. Une enseigne qui a fait le choix **d'adapter par magasin les surfaces allouées aux produits** a vu la satisfaction sur la fraîcheur battre des records tout en améliorant les ventes et diminuant la casse !

La fraîcheur se joue dès **le choix des produits à l'assortiment** : produits nationaux ou locaux, mais aussi variétés proposées, vont influencer sur la fraîcheur. Une enseigne qui a rationalisé son assortiment en boucherie a à la fois réduit la casse et amélioré la satisfaction des clients, qui valorisaient plus, sur ce rayon, la fraîcheur des produits que la largeur de l'assortiment.

C'est sur **l'exécution** du frais qu'une enseigne va également faire la différence : la gestion des commandes, des stocks ou encore des plannings assure une fraîcheur élevée. Suite à l'ajustement des plannings de production en boulangerie, une enseigne a significativement augmenté ses ventes en proposant du pain chaud à toute heure.

Image-prix et fraîcheur ne doivent pas s'opposer. Chercher à gagner sur l'une au détriment de l'autre est contreproductif. En revanche investir en prix sur les bons produits permet d'assurer leur fraîcheur via une forte rotation tout en travaillant son image-prix.

À LIRE

- Interview de Bernard Demeure et Xavier Mussard, Dossier Rayon Fruits et Légumes, Linéaires n°294 septembre 2013
- Les distributeurs valorisent le frais, Dossier Les Rayons, LSA n°2280 20 juin 2013
- Améliorer à la fois le taux de casse et la fraîcheur, Entretien avec Bernard Demeure, Linéaires n°288 février 2013



Enfin, la capacité à gérer la **livraison** permet de gagner plusieurs jours de fraîcheur pour un produit ! La qualité des prévisions de ventes et la configuration de la supply chain permettent de réduire le temps passé en transit. Une enseigne a réorganisé son approvisionnement pour gagner un jour de livraison de sa viande. Résultat : +10% des ventes !

SERVICES TECHNOLOGIQUES ET INFORMATIQUES

DE NOUVEAUX FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Par Georges Vialle et Hugues Havrin

L'offshoring et le niveau d'industrialisation ont été les deux facteurs clés de succès du secteur des services informatiques ces dix dernières années. Bien que nécessaires, ils ne seront plus suffisants pour prospérer sur ce marché. De nouveaux leviers doivent être activés pour faire partie des vainqueurs de la prochaine décennie, articulés autour de trois mots clés : innovation, spécialisation et flexibilité.

OFFSHORING ET INDUSTRIALISATION

L'analyse de la performance des acteurs au cours des 10 dernières années fait apparaître deux grands types de modèles gagnants :

- Les entreprises indiennes qui ont su tirer parti de leur avantage significatif sur les **coûts salariaux** pour développer de manière significative leur activité (principalement dans le monde anglo-saxon et plus récemment en France). Des entreprises telles que Tata, Wipro et Infosys sont devenues en l'espace de 10 ans des entreprises de taille mondiale.
- Les entreprises occidentales qui ont su développer des bases offshore significatives mais aussi tirer parti de leur taille pour développer des **modèles de production industrialisés** (Accenture, Cap Gemini, ...) organisés autour d'usines de services et de centres d'excellences.

TROIS GRANDS LEVIERS : INNOVATION, SPÉCIALISATION ET FLEXIBILITÉ

Sous l'impact de la sophistication croissante des comportements clients (et notamment des services achats), de la réduction tendancielle de l'avantage coûts dans les pays émergents et du développement de technologies qui rendent l'IT moins 'people intensive', trois grands leviers apparaissent :

- **L'innovation**, autrement dit la capacité à piloter de manière dynamique son portefeuille d'offres et de proposition de valeur qui permettra de se différencier
- **La spécialisation** et la consolidation pour atteindre une masse critique suffisante sur une intersection entre (i) un segment business, (ii) une industrie et / ou (iii) une zone géographique permettant de s'industrialiser
- **La flexibilité** du modèle opérationnel permettant d'adapter de manière dynamique la base de coûts et l'effort commercial à la volatilité de l'activité et aux évolutions rapides des besoins clients

À LIRE

*IT Services, a new
playbook for a new era,
publication Oliver Wyman,
Octobre 2013*

Les entreprises françaises de services technologiques et informatiques ont de nombreux atouts pour réussir cette transformation qui rebattra une nouvelles fois les cartes du secteur.

SERVICES FINANCIERS

L'ASSURANCE VIE EN FRANCE

Par Louis Carbonnier et Fady Khayatt

“ L'assurance vie n'est pas morte, la retraite commence à peine ”

Après 30 années de croissance exceptionnelle, l'assurance-vie en France est arrivée à maturité. Malheureusement, dans un contexte de taux d'intérêt bas, la rentabilité et la croissance sont faibles et le risque de rachats est réel. Cantonnés à des produits d'assurance-vie liquides perçus comme des « super Livrets A », les assureurs français doivent aujourd'hui faire évoluer leur modèle.

A court terme, un certain nombre de mesures peuvent être prises afin d'accroître la valeur des activités existantes : (1) maîtriser les taux crédités, (2) repenser l'offre produits, (3) prendre plus de risque à l'actif, (4) réduire les frais opérationnels. A plus long terme, la baisse inéluctable des retraites publiques pourrait faire émerger un réel marché de la retraite complémentaire en France. De fait, l'engagement historique de l'Etat français dans le système des retraites a jusqu'ici causé un effet d'éviction des assureurs, aujourd'hui sur le point de s'inverser. Potentiellement tentant pour les assureurs...

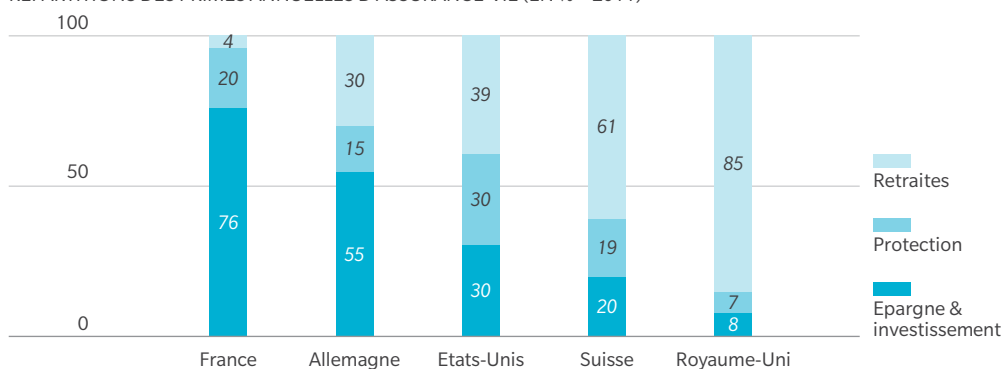
ASSURANCE-VIE EN FRANCE : LES POINTS QUI FÂCHENT

En France, l'essentiel des encours d'assurance-vie provient de produits d'épargne. La France a opté pour un système de retraite par répartition et par conséquent, contrairement à certains pays de l'OCDE, le marché des retraites privées n'a pas émergé.

Telles quelles, les activités d'assurance-vie en France sont peu attractives du point de vue des investisseurs. Le produit principal (le fonds en euros) offre de généreuses garanties très consommatrices en capital. Nous estimons que ce produit génère en moyenne un faible retour sur capital – de l'ordre de 4%. Les produits en unités de compte (UC) sont bien plus profitables, mais demeurent moins populaires dans la mesure où ils n'offrent pas de garanties financières.

LES PRIMES D'ASSURANCE-VIE EN FRANCE SONT ORIENTÉES VERS L'ÉPARGNE

RÉPARTITIONS DES PRIMES ANNUELLES D'ASSURANCE-VIE (EN % - 2011)



Source: Swiss Re Sigma, FFSA, Exane BNP Paribas, Oliver Wyman

“ L'épargne retraite pourrait représenter 400 à 1000 Mds € d'encours d'ici 2040 ”

De plus, le risque de rachats ne doit pas être sous-estimé : la seule pénalité appliquée en cas de rachat anticipé (moins de huit ans) est une perte d'avantage fiscal. Aujourd'hui, plus de 65% des contrats ont plus de huit ans, ce qui entraîne un risque réel de rachat, en particulier en cas de hausse brutale des taux d'intérêts ou de nouvelles tensions sur le risque souverain. Ce risque de rachat est bien plus élevé en France que dans d'autres pays où les produits d'assurance-vie sont moins liquides.

COMMENT PROTÉGER LA VALEUR DE L'ENCOURS ?

En dépit du faible rendement généré, nous percevons de la valeur dans l'immense encours des assureurs vie. Selon nous, les assureurs pourraient réduire sélectivement les taux crédités aux assurés sur les fonds en euros avec une faible perte de volume mais un accroissement sensible de la marge d'investissement. L'offre produit devrait être repensée : les produits « Euro-croissance » à garantie terminale ou les unités de compte assorties de garanties apparaissent comme des alternatives crédibles au fonds en euros. Nous voyons également de la marge pour accroître le niveau de risque des portefeuilles d'investissements, en capturant mieux les primes d'illiquidité. Enfin, les frais opérationnels peuvent être encore abaissés.

Selon nous, les assureurs qui adoptent ces mesures sont susceptibles de gagner un avantage compétitif sur ceux qui restent inactifs. Cependant, ceci ne transformera pas fondamentalement le marché de l'assurance-vie. Pour cela, nous ne voyons qu'une seule opportunité sérieuse : l'émergence d'un marché de retraites privées.

L'OPPORTUNITÉ DE LA RETRAITE

Le plus gros gisement de croissance pour l'assurance-vie en France réside dans les problèmes structurels du système de retraite par répartition. La viabilité de ces régimes dépend fortement du ratio actifs/retraités. Or ce ratio devrait continuer de se détériorer avec la hausse de l'espérance de vie, l'arrivée des baby-boomers à la retraite et la hausse du chômage. Le système souffre actuellement d'un déficit annuel de 14 Mds €, qui devrait s'accroître à 63 Mds € (hors réforme des retraites) d'ici 2060 selon les sources publiques. Néanmoins, en prenant des hypothèses plus réalistes, nous prévoyons un déficit de 135 Mds € en 2060.

Le gouvernement français n'aura pas d'autre choix que de réduire le montant des retraites à long terme. Cela devrait déclencher une forte hausse du nombre de ménages cherchant à préparer activement leur retraite. D'ici 2040, selon le scénario retenu, nous estimons que **l'encours des produits de retraite pourrait s'établir entre 400 Mds € et 1000 Mds €** contre environ 140 Mds € aujourd'hui.

Selon nous, les assureurs sont bien placés pour offrir des produits dédiés à la préparation de la retraite. Saisir cette opportunité demandera une distribution adaptée, à la fois en retraite individuelle et en retraite collective. Surtout, il importe pour les assureurs de maintenir un dialogue constructif avec le gouvernement afin de résoudre les problèmes structurels du système par répartition.

À LIRE

Rapport co-écrit par Oliver Wyman et Exane BNP Paribas, disponible en anglais et en français sur demande : www.oliverwyman.com/french-life-insurance.htm

AGENDA

6 NOVEMBRE 2013

« Made in France, Made in Monde : ces pays qui vont tirer votre croissance »

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

20 NOVEMBRE 2013

Assemblée Générale
EBG/Oliver Wyman

12 DÉCEMBRE 2013

« Union bancaire, compétitivité, supervision : vers un corpus unique de règles en 2014 »

4^{ème} rencontre d'actualité : Régulation Financière, en partenariat avec l'Agefi

ACTUALITÉS

SERVICES À LA PERSONNES,
STOPPER LA DÉRIVE ?

Si rien n'est fait, les services à la personne s'installeront à très court terme dans une récession inédite par son ampleur et ses effets sur l'emploi. Un paradoxe pour un secteur dynamique et prometteur freiné en plein élan de création d'entreprises ou d'emploi. Sans inversion de la tendance, les promesses non tenues du secteur se traduiront par un manque à gagner de deux à cinq milliards d'euros pour les finances publiques et un retour massif au travail non déclaré d'ici 2016.

C'est ce que révèle l'étude du cabinet « Services à la personne : pourquoi ça ne marche pas mieux ? », menée à l'initiative de la Fédération des services aux particuliers.

Le secteur des services à la personne a plus que jamais besoin d'acteurs capables d'effet d'entraînement pour se développer. A cette fin, il est nécessaire de mettre en place un cadre qui permette aux acteurs du secteur de croître, en particulier les entreprises privées et les auto-entrepreneurs.



À LIRE

Pour en savoir plus,
téléchargez l'étude
sur : www.fesp.fr

RÉPONDRE À L'ÉMERGENCE
DE L'ÉCONOMIE POSITIVE

Le terme « Économie Positive » est apparu récemment pour définir l'attention que doivent porter les agents économiques au long terme. Il recouvre des sujets aussi variés que l'entrepreneuriat social, le développement durable, la RSE, l'économie sociale et solidaire, etc. Un sondage auprès de chefs d'entreprises français a conclu que la majorité d'entre eux était favorable à une économie aux principes plus vertueux, que cela nourrirait la croissance mais ils demandaient à être convaincu par des benchmarks et des études économiques. Le cabinet Oliver Wyman soutient depuis le début d'année la Commission sur l'Économie Positive, composée de membres des secteurs privés et publics, notamment Veolia, Publicis, Google, l'ONU, l'UE ou encore l'OCDE. De nombreuses recommandations sont présentées dans le rapport de Monsieur Jacques Attali « Pour une économie positive ». Ce dernier met en exergue un nouveau type d'économie présenté lors de l'événement « LH Forum » au Havre. Les nouvelles stratégies pour répondre à l'émergence de l'économie positive commencent par l'établissement d'un solide plan d'affaire.

Pour plus d'informations : www.lh-forum.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.