



L'ÉDITO

La faute à la désinflation ?

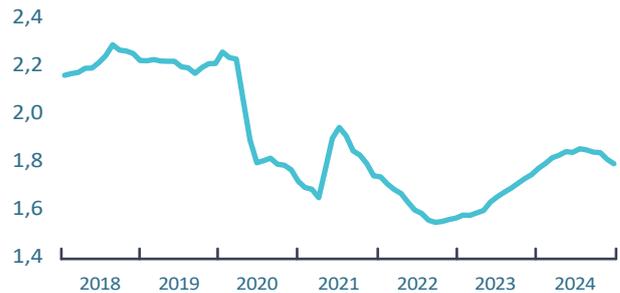
La désinflation s'est révélée une fausse bonne nouvelle. Alors que certains y voyaient un retour à la stabilité, la décélération de la hausse des prix a dissimulé des défis redoutables qui ont été mal anticipés. Loin de relancer la croissance, elle a étranglé le budget de l'État et menace maintenant les entreprises. Historiquement, chaque phase de désinflation a imposé des sacrifices budgétaires à l'État, révélant des failles structurelles profondes. La France, aujourd'hui, n'y fait pas exception. Le recul de l'inflation limite les manœuvres financières et force le gouvernement à faire des choix délicats entre augmentation des impôts et coupes drastiques dans les dépenses publiques.

Les entreprises, elles aussi, se trouvent au pied du mur. Privées de l'option facile de l'augmentation des prix, elles doivent redoubler d'efforts pour gagner en productivité. Cette course à l'efficacité pourrait cependant affaiblir leur compétitivité à long terme. Enfin, le spectre de l'endettement menace de nouveau : avec des taux d'intérêt réels en hausse, le poids de la dette devient plus difficile à porter, tant pour les États que pour les entreprises. La désinflation, loin de soulager l'économie, pourrait précipiter une nouvelle crise, avec une austérité et une perte de compétitivité en embuscade.

LE ZOOM

Les immatriculations de voitures neuves

Cumul 12 mois, en millions | Sources : SDES, RSVERI, XERFI



La crise profonde du marché automobile

Le marché automobile, qu'il s'agisse du neuf ou de l'occasion, aura encore ralenti en 2024. Les ventes de véhicules neufs restent inférieures de 15 à 20 % par rapport aux niveaux d'avant la crise sanitaire. Pour la sixième année consécutive, le cap des deux millions de nouvelles immatriculations ne sera pas atteint. Cette baisse s'explique par plusieurs facteurs, notamment la hausse des prix et un contexte économique qui fragilise le pouvoir d'achat des ménages.

Du côté de l'occasion, les ventes progressent légèrement par rapport à 2023, mais après deux années difficiles dues à la pénurie de véhicules récents. En effet, les voitures de moins de deux ans se font rares, créant une tension sur l'offre. Les hausses de prix, à la fois sur le neuf et l'occasion, limitent l'accès à ces véhicules pour une grande partie de la population.

Parallèlement, l'incertitude autour des motorisations, notamment avec l'interdiction programmée des moteurs thermiques en 2035, freine les acheteurs. Ce contexte de confusion, combiné à une perte d'intérêt pour la voiture chez les jeunes générations, impacte durablement le marché.

La dictature des bullshit words en management

Dans l'entreprise, est de bon ton de s'auto-diagnostiquer « overbooké », de « coconstruire » des projets sans fin et de se déclarer « éco-responsable » tout en brassant de l'air. Cette frénésie verbale, qui envahit les open spaces, n'est-elle pas la manifestation d'une crise plus profonde de la pensée en entreprise ? Entre les termes vides de sens, les anglicismes galvaudés et les expressions à la mode, le discours managérial semble s'enliser dans un langage qui, au lieu de clarifier, embrouille. Pour en discuter, nous avons rencontré **Benoit Heilbrunn, professeur à l'ESCP Business School et fin observateur des dérives linguistiques dans l'entreprise.**



Quelle est votre analyse des termes à la mode utilisés en entreprise ?

Ces mots sont des symptômes d'une entreprise qui a perdu le sens. Prenez le terme « overbooké » : il illustre cette fausse glorification de l'activité permanente. Il est le miroir d'une société qui valorise le bruit, mais en réalité, cela cache souvent une vacuité totale. C'est du bruit pour ne rien dire. C'est la non-pensée érigée en norme.

Et que peut-on dire de termes comme « éco-responsable » ou « coconstruire » ?

Ces mots sont encore plus pernicious car ils véhiculent une illusion de collaboration ou de vertu. Prenons « coconstruire » : c'est un mot-valise qui semble promouvoir le collectif, mais en réalité, il dilue les responsabilités. Quant à « éco-responsable », il devient une simple stratégie marketing,

un cache-misère pour masquer l'absence d'action réelle. Ces mots sont des outils de diversion. Ils empêchent la véritable réflexion et surtout, l'action concrète.

Vous mentionnez aussi des mots comme « authentique » ou « engagé » qui, selon vous, ont perdu leur sens. Pourquoi ?

Ces mots sont l'exemple parfait de la manière dont le discours vide prend le dessus. « Authentique », par exemple, est utilisé à tout va pour donner une apparence de vérité, mais c'est une mascarade. L'authenticité n'est plus réelle, elle est mise en scène. Quant à l'« engagement », il est devenu une posture, un mot qui rassure sans que cela ne coûte rien. Aujourd'hui, s'engager ne signifie plus rien.

Selon vous, comment les entreprises peuvent-elles sortir de cette crise du langage ?

L'entreprise est en danger si elle continue à véhiculer ces mots creux sans jamais les interroger. La langue est un outil puissant. Si l'on veut remettre la pensée au cœur de l'entreprise, il faut d'abord commencer par réhabiliter le sens des mots. Ces mots-clés ne sont plus que des accessoires dans un discours sans substance.

Retrouvez la vidéo de Benoit Heilbrunn sur Xerfi Canal : « La dictature des bullshit words en management ».

Comment l'intelligence artificielle redéfinit le métier de gestionnaire de patrimoine ?

Les incertitudes économiques, financières et politiques vont inévitablement bousculer le quotidien des gestionnaires de patrimoine à court terme. Mais la profession doit avant tout prendre le virage de l'intelligence artificielle pour s'adapter à l'inflation réglementaire, aux attentes des clients et à une concurrence exacerbée.

Les gestionnaires de patrimoine et de fortune doivent composer avec une inflation réglementaire contraignante, source de charges supplémentaires, qui appellent une optimisation de l'efficacité opérationnelle. Ils doivent aussi apporter une réponse adaptée aux attentes croissantes des clients en termes d'accessibilité, de rapidité ou encore d'outils et de services digitaux. Le tout dans un contexte devenu hyperconcurrentiel avec le retour d'acteurs anglo-saxons de renom, la montée en puissance de groupes de CGP et des multi family office ou l'intérêt croissant des gestionnaires d'actifs pour la clientèle privée.

Les nouvelles technologies apportent de nombreuses réponses à ces enjeux. Et tout particulièrement l'intelligence artificielle générative dont les promesses en termes de réduction des coûts et de nouveaux services vont durablement transformer l'exercice des métiers de gestionnaire de patrimoine.

Les technologies d'intelligence artificielle vont tout d'abord permettre d'automatiser les tâches administratives chronophages. Les gestionnaires de patrimoine et de fortune peuvent utiliser des solutions logicielles qui combinent robotisation et machine learning pour sécuriser les vérifications d'identité, restituer des comptes rendus d'entretien ou générer des lettres

de mission. L'objectif est de libérer les banquiers privés de tâches qui pèsent sur leur temps « commercial » tout en assurant une conformité réglementaire rigoureuse.

L'IA va ensuite permettre d'assister les banquiers privés dans leur rôle de conseil dans le cadre d'outils de knowledge management. L'idée est de pouvoir adresser des requêtes à des bases documentaires internes (données clients, produits, réglementation, fiscalité, etc.) afin de leur donner rapidement accès aux bonnes informations, restituées de façon synthétique. Ils peuvent aussi produire en temps réel des propositions commerciales personnalisées.

La mise à disposition des clients de robots conseillers en amont de l'intervention du banquier est une autre opportunité. Capables de fournir un premier niveau de réponses aux clients patrimoniaux, ces agents conversationnels nouvelle génération, disponibles 24h/7j, leur permettent de préparer leur entretien avec leur banquier privé. Ce dernier, informé de l'historique des échanges des clients avec le robot, peut ainsi gagner en qualité de service lors des rendez-vous.

Article issu de l'étude Precepta Insights « La gestion de patrimoine et de fortune », parue en octobre 2024.

Sabine Gräfe
Directrice experte,
Xerfi Intelligence Stratégique



Stéréotypes de genre et inégalités professionnelles

Les inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes restent un sujet majeur de société. Clotilde Coron, professeure agrégée à l'Université Paris-Saclay, apporte un éclairage scientifique sur la manière dont les stéréotypes de genre renforcent ces inégalités.



Dans un récent ouvrage, « Stéréotypes de genre et inégalités professionnelles entre femmes et hommes : quelles responsabilités pour les organisations ? », vous avez analysé l'interaction entre stéréotypes et inégalités, offrant des clés pour comprendre et agir. Pouvez-vous nous en dire quelques mots ?

Mon ouvrage explore la relation bidirectionnelle entre les stéréotypes de genre et les inégalités. Ces stéréotypes n'engendrent pas directement les inégalités, mais ils les renforcent, tout comme les inégalités contribuent à la pérennisation des stéréotypes. Par exemple, les femmes, plus souvent que les hommes, choisissent de travailler à temps partiel pour s'occuper des enfants. Ce comportement est influencé par le stéréotype du « male breadwinner » (homme soutien de famille), mais à l'inverse, ce choix renforce l'idée que les femmes sont plus aptes à s'occuper des enfants. Cela crée un cercle vicieux.

Comment ces stéréotypes influencent-ils les choix professionnels ?

Ils impactent les décisions des individus, notamment en matière d'arrêt temporaire de travail après la naissance d'un enfant. La majorité des femmes qui réduisent leur temps de travail le font pour des raisons familiales, tandis que les hommes invoquent des motifs personnels ou de formation. Ces différences comportementales sont façonnées par des stéréotypes profondément ancrés et varient selon les contextes culturels.

Vous identifiez quatre dimensions d'analyse des inégalités. Pouvez-vous nous en dire plus ?

En effet, ces dimensions sont : l'accès à l'emploi, la ségrégation genrée des métiers, l'accès aux responsabilités, et les inégalités salariales. Chaque pays présente un profil d'inégalités spécifique. Certains affichent de fortes disparités en termes d'accès à l'emploi, mais des écarts salariaux faibles, tandis que d'autres montrent l'inverse. Comprendre ces différences est crucial pour élaborer des politiques adaptées.

Finalement, ces inégalités touchent-elles principalement les femmes avec enfants ?

Exactement. La principale inégalité concerne les femmes avec enfants. On observe un « family gap » : les femmes avec enfants subissent davantage de discriminations que les femmes sans enfants, tandis que les hommes, qu'ils aient des enfants ou non, sont peu affectés.

Directive CSRD : le conseil en RSE devient incontournable

Avec l'entrée en vigueur de la directive CSRD, imposant à des milliers d'entreprises européennes de publier des données sur leur impact environnemental et sociétal, les cabinets de conseil en RSE voient leur marché s'étendre considérablement. Entre conformité réglementaire et transformation durable, cette nouvelle donne offre d'importantes perspectives de croissance et de diversification pour les acteurs du secteur.

Applicable depuis le 1^{er} janvier 2024, la directive sur le reporting de durabilité des entreprises (CSRD) pousse clairement les entreprises dans les bras des acteurs du conseil en RSE. La directive s'applique dans un premier temps aux plus grands groupes, mais les entreprises de taille intermédiaire et les PME cotées seront très bientôt concernées. Les cabinets de conseil vont naturellement les aider à fournir des informations précises et standardisées sur leur impact écologique et sociétal, mais ils vont surtout avoir l'occasion de démontrer leurs savoir-faire et compétences afin d'accompagner sur le long terme les entreprises dans des projets de transformation durable.

Dans cette optique, plusieurs prestations peuvent être proposées et venir enrichir l'offre des cabinets. Les due diligences ESG tout d'abord. Les pratiques des investisseurs sont en passe de les rendre indispensables dans la majeure partie des opérations de fusions-acquisitions. Les risques environnementaux et sociaux affectent aujourd'hui directement la valorisation des entreprises. Les considérations extra-financières sont aussi au cœur des stratégies d'investissement. Autrefois l'apanage

des leaders du conseil dans le cadre des opérations majeures de M&A, de plus en plus de cabinets spécialisés se diversifient dans les audits ESG.

Les audits des chaînes d'approvisionnement durable sont un autre axe de diversification à explorer pour les acteurs du conseil. De plus en plus de clients s'interrogent sur les pratiques d'achats responsables et d'économie circulaire dans leurs opérations. La nouvelle réglementation européenne en matière de devoir de vigilance devrait en effet entraîner une augmentation des audits sociaux.

Enfin, le conseil en matière de biodiversité et de gestion de l'eau peut être développé. Alors que la décarbonation était la priorité ces dernières années, les enjeux liés à la biodiversité et à la gestion de l'eau vont prendre une importance croissante pour les entreprises. De nombreux industriels ont été notamment confrontés à des problématiques de stress hydrique qui menacent leur activité. Parallèlement, la protection de la faune et de la flore s'impose désormais au centre des stratégies des entreprises les plus avancées en matière de RSE.

Article issu de l'étude Precepta Insights « Le marché du conseil en RSE et développement durable », parue en octobre 2024.

Flavien Vottero
*Directeur expert,
Xerfi Intelligence Stratégique*



Les dirigeants sont-ils vraiment rationnels ?

Le rejet de la science, le complotisme, l'irrationalité : ces phénomènes ne se limitent pas à la sphère publique. Même les dirigeants, censés être rationnels, tombent dans les mêmes pièges. Olivier Sibony, professeur associé à HEC et expert en prise de décision, nous éclaire sur ces biais cognitifs qui affectent également le monde de l'entreprise.



Selon vous, les dirigeants ne sont pas à l'abri des biais cognitifs, même dans des décisions les plus importantes ?

Absolument. Les dirigeants, comme tout le monde, sont sujets à des biais cognitifs, notamment le biais de raisonnement motivé. C'est-à-dire qu'ils acceptent les conclusions scientifiques qui les arrangent, mais les rejettent quand elles sont contraires à leurs convictions ou à leurs intérêts. Par exemple, malgré de nombreuses études prouvant l'inefficacité des entretiens d'embauche traditionnels, la majorité des managers s'accrochent à cette méthode, persuadés que leur jugement est infaillible.

Comment expliquer cette résistance aux faits ?

Il y a plusieurs raisons. D'abord, nous avons tous tendance à surestimer notre propre capacité de jugement, pensant que les limites observées chez les autres ne s'appliquent pas à nous. Ensuite, nos erreurs disparaissent souvent rapidement de notre mémoire, tandis que les succès restent présents, renforçant l'illusion de notre compétence, et renforçant nos croyances.

Cela ressemble beaucoup au comportement que l'on observe dans le complotisme !

En effet, la similitude est frappante. Les managers, tout comme les citoyens lambda, rejettent en effet les vérités qui ne confortent pas leurs croyances. Par exemple, quand on leur demande leur opinion sur des sujets comme la responsabilité sociale des entreprises, leurs réponses sont souvent influencées par leurs opinions politiques, plutôt que par les faits.

Face à cette résistance, comment peut-on amener les dirigeants à changer d'avis ?

La réponse est contre-intuitive : en ne cherchant pas à les convaincre directement. Le psychologue Adam Grant, dans son livre *Think Again*, suggère d'écouter d'abord les personnes avant d'essayer de les convaincre. C'est ce qu'on appelle l'entretien motivationnel. Cette technique consiste à comprendre les raisons profondes des réticences d'une personne, puis à l'aider à trouver elle-même des raisons de changer, si elle le souhaite.

Cette approche fonctionne-t-elle dans le monde de l'entreprise ?

Oui, c'est une méthode très efficace, non seulement dans des contextes sociaux comme la vaccination, mais aussi dans des situations managériales. Au lieu d'asséner des arguments, écouter et comprendre son interlocuteur permet de créer un terrain favorable au changement.

Retrouvez la vidéo d'Olivier Sibony sur Xerfi Canal : « Comment des dirigeants tombent dans les mêmes pièges que les complotistes ! ».

Compléments alimentaires : l'obsession de l'innovation et de la médicalisation

Dans la santé naturelle et les compléments alimentaires, les laboratoires sont engagés dans une course à l'innovation et à la médicalisation très coûteuse. C'est le constat de Cathy Alegria, consultante chez Xerfi et auteur d'une récente étude sur les stratégies et perspectives de ce marché.

Expliquez-nous en quoi les laboratoires et marques de compléments alimentaires sont condamnés à l'innovation permanente ?

Les innovations sont tout simplement cruciales pour se différencier et échapper à une intense concurrence. Plusieurs centaines de marques de compléments alimentaires existent et ce nombre ne cesse d'augmenter. Cette offre foisonnante s'explique par les faibles barrières à l'entrée, la production pouvant facilement être sous-traitée à des façonniers. Les accès au marché sont par ailleurs multiples, que ce soit en termes d'ingrédients, de méthodes d'assimilation ou de communication. Par ailleurs, sur ce marché d'offre, les innovations stimulent par nature les ventes, les consommateurs étant souvent curieux de tester de nouveaux produits. Ce phénomène se vérifie particulièrement bien pour les produits « minceur », un segment où les nouvelles références viennent systématiquement effacer les anciennes qui ont déçu pour leur manque d'efficacité.

Quels sont les principaux terrains d'innovation des marques de compléments alimentaires ?

Les marques repositionnent leur offre autour de références naturelles et de nouvelles galéniques. Nombre d'entre elles ont par exemple créé leur gamme de gummies, ce qui leur a permis de se détacher de la traditionnelle cible de la mère de famille prescriptrice. Les grands noms de la profession étoffent aussi régulièrement leur offre sur des terrains d'expertise spécifiques. C'est ainsi qu'après avoir développé les références sur le segment « immunité » pendant la crise sanitaire, ils se renforcent aujourd'hui sur l'équilibre

de la femme : gestion du syndrome prémenstruel, de la grossesse, du post-partum, des bouffées de chaleur..

Les marques actionnent-elles d'autres leviers pour stimuler leurs ventes ?

Les marques intègrent progressivement une dimension scientifique à leur offre pour mieux crédibiliser leurs promesses et séduire les clients encore récalcitrants. 20% des Français se déclarent en effet sceptiques aux bienfaits des compléments alimentaires, ce qui indique que le potentiel du marché n'est pas pleinement exploité. Sur ce terrain, quelques acteurs, comme Valbiotis, commencent à commercialiser des produits dont l'efficacité est prouvée par des essais cliniques conformes aux normes de l'industrie pharmaceutique. Jusqu'ici, peu d'industriels de la nutrithérapie pouvaient s'engager dans cette voie du fait de coûts de développement et de délais de mise sur le marché élevés. Mais la donne commence à changer alors que des acteurs puissants financièrement commencent à émerger.

Article issu de l'étude Precepta Insights « Le marché de compléments alimentaires », parue en octobre 2024.

Cathy Alegria
Directrice d'études,
Xerfi Intelligence Stratégique



Le virage de l'économie circulaire transforme la filière des déchets

Les entreprises de gestion des déchets n'ont plus le choix : soit elles se réinventent, soit elles disparaissent sous le poids des nouvelles réglementations environnementales et des attentes croissantes de leurs clients. C'est dans ce cadre que de nouvelles filières de recyclage très prometteuses émergent, notamment pour les emballages plastiques, les batteries ou les vêtements.

L'économie circulaire est en plein essor et transforme en profondeur le marché des déchets. Le cœur de métier des entreprises de la filière évolue rapidement vers un modèle plus durable et à plus forte valeur ajoutée, passant de l'élimination à moindres frais de la plupart des déchets à leur valorisation maximale. L'État vise ainsi une division par deux du tonnage de déchets mis en décharge entre 2021 et 2030 avec un allongement de la liste des produits concernés par des obligations de recyclage et/ou de taux minimum de matières recyclées.

Le recyclage des plastiques apparaît dans ce contexte comme la filière la plus prometteuse. La France est très en retard sur les objectifs européens et a dû récemment payer une amende de 1,6 milliard d'euros à l'Union européenne à ce titre. Mais d'importants investissements sont prévus pour changer d'échelle dans le domaine. La France figure notamment en tête en Europe concernant les technologies innovantes de recyclage chimique et enzymatique des plastiques. Des usines de plusieurs centaines de millions d'euros, à l'image de celles d'Eastman en Normandie, sont ainsi déjà en construction. De quoi démultiplier

la capacité de recyclage d'emballages et autres objets en plastique et tirer le développement de la chaîne de collecte et de tri.

La récupération de métaux stratégiques et de terres rares issus des déchets offre également de belles opportunités de développement aux acteurs des déchets. De nombreuses start-up investissent dans ce domaine. C'est le cas par exemple de Carester, qui a conclu un partenariat stratégique avec Solvay en avril 2024. Les leaders historiques des déchets misent quant à eux en priorité sur le marché d'avenir du recyclage des batteries automobiles.

Le durcissement réglementaire (impact de la directive CSRD, création d'une filière REP, etc.) et les engagements RSE d'un nombre croissant d'entreprises vont aussi faire émerger en France une solide filière de collecte et valorisation des vêtements. Le gouvernement vise 60% de textiles collectés et 80% recyclés d'ici 2028 avec des investissements qui profiteront d'environ 1 milliard d'euros de financement grâce aux éco-contributions.

*Article issu de l'étude Precepta Insights
« Le marché des déchets »,
parue en septembre 2024.*

Pierre Paturel
*Directeur d'études,
Xerfi Intelligence Stratégique*



L'étrange, source d'innovation

Les dirigeants d'entreprises doivent cultiver une qualité rare: la curiosité pour l'étrange et le non-conformisme. Ce n'est pas simplement une question d'originalité, mais une nécessité stratégique pour anticiper et façonner l'avenir. Comme l'affirme le philosophe François Jullien, c'est souvent dans ce qui semble anodin, marginal ou étrange que réside l'innovation véritable.

Philippe Gattet, vous êtes directeur expert chez Xerfi. Pourquoi la curiosité pour l'étrange et le non-conformisme est-elle si cruciale pour les dirigeants d'entreprise ?

La curiosité pour l'étrange permet aux dirigeants de voir au-delà des tendances dominantes. Comme le souligne François Jullien dans son dernier essai « L'Éloge de la fadeur », c'est souvent dans ce qui paraît anodin ou marginal que naissent les véritables innovations. L'étrange devient alors une clé pour anticiper et créer l'avenir.

Pouvez-vous nous donner un exemple d'entreprise qui a su tirer parti de l'étrange pour réussir ?

Un bon exemple que l'on peut citer est celui de Guillaume Gibault avec Le Slip Français. À l'époque, lancer une marque de sous-vêtements 100% made in France paraissait excentrique, voire rétrograde. Pourtant, en jouant sur l'identité nationale et la nostalgie, cette idée perçue comme étrange s'est transformée en une réussite notable. Aujourd'hui, Le Slip Français est une marque bien établie, prouvant que ce qui semble bizarre peut devenir un levier de différenciation.

Avez-vous d'autres exemples d'entreprises qui ont réussi en embrassant des concepts ou des produits inhabituels ?

Absolument. Prenons le cas du Groupe SEB sous la direction de Thierry de La Tour d'Artaise. Au lieu de suivre les tendances de marché, SEB a réinventé des produits presque oubliés comme la yaourtière ou l'autocuiseur électrique. Ce pari, à première vue étrange, a permis à SEB

de se diversifier et de relancer nettement sa croissance.

Que dire des modèles économiques inhabituels ?

Back Market en est un excellent exemple de business model innovant. Lors de sa création, l'idée de vendre des produits électroniques reconditionnés était marginale. Pourtant, aujourd'hui, la start-up est valorisée à plus d'un milliard de dollars. Elle montre bien comment un concept étrange peut non seulement trouver son public, mais aussi redéfinir un marché entier.

Que peuvent apprendre les dirigeants d'entreprise de ces exemples ?

S'intéresser à l'étrange, c'est oser prendre des risques calculés. Cela permet d'identifier des opportunités cachées et de se démarquer. Comme l'a dit Joseph Schumpeter, l'innovation est souvent le fruit d'une destruction créatrice. Les dirigeants doivent donc cultiver cette curiosité pour l'étrange afin de rester pertinents et compétitifs.

Retrouvez la vidéo de Philippe Gattet sur Xerfi Canal : « Ces stratégies de l'étrange qui deviennent la nouvelle norme ».

Philippe Gattet
Directeur d'études,
Xerfi Intelligence Stratégique



La restauration rapide doit se réinventer face à un marché saturé

Dans son étude récente sur les stratégies des enseignes de restauration rapide, Xerfi fait le constat d'un marché proche de la saturation et des difficultés à se différencier dans cet environnement hyperconcurrentiel. **Delphine David**, consultante et auteur de l'étude, en révèle quelques conclusions.

Vous parlez d'un marché de la restauration rapide au bord de la saturation. Pouvez-vous nous en dire plus ?

Les chaînes de fast food connaissent une expansion sans précédent. Le lancement de nouveaux concepts, l'arrivée d'enseignes étrangères et le recours à la franchise participent à la croissance rapide du parc de restaurants. Depuis 2010 le nombre d'établissements a pratiquement doublé ! Ils sont près de 50 000 sur le territoire aujourd'hui. Cette effervescence a cependant une contrepartie. Elle entraîne une certaine saturation du marché et une diminution des ventes moyennes par établissement. Les chaînes de restauration rapide font aussi face à la concurrence des boulangeries et notamment des enseignes comme Marie Blachère qui arrivent au cœur des agglomérations avec des concepts de coffee-shop.

Comment gagner et fidéliser des clients dans cet environnement hyperconcurrentiel ?

Le prix reste un puissant outil pour les enseignes de fast food pour améliorer leurs parts de marché, surtout en période de croissance ralentie du pouvoir d'achat. Les menus anti-inflation à moins de 5 € se multiplient et les programmes de fidélité associés à des cumuls de points convertibles en récompenses se généralisent. Largement déployés, ces dispositifs ne permettent toutefois pas aux enseignes de se distinguer. À l'inverse, l'abonnement, mis en place par quelques chaînes seulement comme Prêt A Manger et Del Arte, renforce la fidélisation en incitant à des visites plus fréquentes. Le dispositif

n'est toutefois pas sans risque. Il doit concerner des produits qui à la fois suscitent l'engouement des consommateurs et présentent de faibles coûts de production au risque de pénaliser les marges.

L'expérience digitale peut-elle être un autre levier pour se différencier ?

Oui, clairement, l'expérience client digitale devient cruciale, particulièrement sur un marché où les « digital natives » représentent le cœur de cible. Elle permet aussi à l'entreprise d'engranger des données qualifiées sur la clientèle, des données qui si elles sont convenablement exploitées vont amplement contribuer à la satisfaction du client. Pour améliorer l'expérience digitale, les chaînes de fast food peuvent jouer sur de nombreux tableaux : commande à table à partir de QR code pour augmenter les paniers moyens, recommandations personnalisées sur les interfaces de commandes en ligne grâce au machine learning ou gestion automatisée des avis clients et de la e-réputation avec des IA génératives.

Article issu de l'étude Precepta Insights « Les enseignes de restauration rapide », parue en septembre 2024.

Delphine David
Directrice experte,
Xerfi Intelligence Stratégique



La vision stratégique, même imparfaite, clé du succès

Avoir une vision stratégique est souvent perçu comme essentiel pour guider une organisation vers le succès. Mais que se passe-t-il lorsque cette vision n'est pas tout à fait exacte, voire fautive ? Peut-elle encore conduire à des résultats positifs ? À travers l'exemple d'une anecdote frappante et une étude empirique sur les entreprises, Jérôme Barthélémy, professeur de Stratégie et Management à l'ESSEC, nous explique pourquoi avoir une vision, même imparfaite, est indispensable pour le développement d'une entreprise.



Racontez-nous l'anecdote des soldats perdus que vous utilisez souvent pour illustrer la notion de vision stratégique ?

Absolument. C'est une histoire souvent attribuée à Karl Weick, même s'il l'aurait empruntée à un poète tchèque, Miroslav Holub. Un groupe de soldats est envoyé en patrouille dans les Alpes, mais une tempête de neige les prend par surprise. Après plusieurs jours sans espoir, l'un des soldats trouve une carte. Ils l'utilisent pour se guider et retrouvent finalement leur campement. Cependant, à leur retour, ils réalisent que la carte qu'ils ont suivie était celle... des Pyrénées, pas des Alpes ! Ce qui est fascinant, c'est que même avec une carte erronée, ils ont pu s'en sortir simplement parce qu'ils avaient une direction à suivre.

Comment cette anecdote se traduit-elle dans le monde des affaires ?

L'histoire illustre très bien ce qui se passe en entreprise. Avoir une vision stratégique,

même imparfaite, voire fautive, permet de se mettre en mouvement. Une étude réalisée par Robert Baum, Edwin Locke et Shelley Kirkpatrick auprès de 183 start-up a démontré que les entreprises dont les dirigeants avaient formulé une vision voyaient leur chiffre d'affaires croître deux fois plus vite que celles sans vision, même si cette vision n'était pas nécessairement orientée vers la croissance. La clé, c'est de savoir où aller, même si le chemin n'est pas exactement le bon.

Est-ce que cela signifie qu'une mauvaise vision est préférable à aucune ?

Oui, c'est tout à fait ça. Sans vision, une entreprise reste figée, paralysée par l'incertitude. En revanche, avec une vision - même imparfaite - elle se met en marche. Cela lui permet de percevoir des opportunités qu'elle n'aurait pas vues autrement. Comme les soldats perdus, l'entreprise se dirige vers quelque chose, et c'est souvent ce mouvement, cette action, qui finit par créer le succès.

Donc, en fin de compte, une vision imparfaite peut suffire ?

Exactement. Ce n'est pas toujours la précision de la vision qui est cruciale, mais le fait qu'elle pousse l'entreprise à avancer. Une entreprise en mouvement découvre de nouvelles opportunités, prend des risques et s'adapte. En avançant, elle finit par trouver des solutions, même si le point de départ n'était pas parfait. C'est pourquoi je dis toujours : mieux vaut une vision imparfaite que pas de vision du tout.

Crise des ventes automobiles : comment reconquérir les jeunes générations ?

Les ventes de voitures neuves plafonnent aujourd'hui autour de 1,7 million par an contre plus de 2 millions avant 2020. Et la part des particuliers recule régulièrement, représentant désormais moins de la moitié des acheteurs. Pour redresser leurs ventes, les distributeurs devront reconquérir une clientèle perdue : les jeunes.

L'âge moyen des acquéreurs de voitures neuves est aujourd'hui de plus de 55 ans, contre 44 ans en 1991. La première raison de ce vieillissement tient aux prix de plus en plus élevés des véhicules : ils ont encore bondi de près de 40% entre 2018 et 2023 ! Surtout qu'en parallèle, l'effort financier consenti par les ménages pour acheter leur logement a également fortement progressé. L'investissement dans le logement prend ainsi de plus en plus souvent le pas sur l'achat de véhicule neuf chez les plus jeunes. L'automobile est également devenue un objet moins statutaire. Les ménages, même aisés, privilégient plus facilement l'achat de voitures d'occasion d'autant plus que l'offre de véhicules récents s'est beaucoup professionnalisée (garanties, reconditionnement, offre de leasing, etc.). Enfin, l'automobile a clairement perdu de son intérêt pour les jeunes urbains. Le taux d'équipement en voiture des 25-39 ans est passé de 88% en 2015 à 81% environ en 2022.

Pour tenter d'inverser la tendance, les distributeurs mettent l'accent sur de nouveaux modes de commercialisation. La digitalisation et la modernisation du parcours d'achat deviennent notamment prioritaires. Si le besoin de voir et d'essayer le véhicule avant l'achat demeure un élément essentiel, les clients ont désormais l'habitude de commencer leur parcours d'achat sur Internet et sont rompus

à l'achat en ligne. Ainsi, le parcours d'achat est de plus en plus digitalisé afin de gagner du temps en concession sur le modèle du constructeur américain Tesla. Cette marque ne détient aucun point de vente ou concession mais seulement des Tesla stores où le véhicule peut être essayé, retiré ou réparé. Dans cette même logique, Renault tente de reconquérir la clientèle des grandes métropoles pour sa nouvelle citadine Renault 5, avec un nouveau concept de distribution appelé rnlT©. Il s'agit d'une vitrine située dans les centres-villes où les clients trouveront un showroom digital, deux ou trois modèles exposés et des produits dérivés.

Le développement de nouveaux modes d'achat/location est l'autre priorité des concessionnaires. Les distributeurs cherchent à répondre à la volatilité du besoin de déplacement en automobile et à la volonté des consommateurs de payer un usage plutôt qu'une propriété. Ils flexibilisent ainsi les offres de leasing et développent l'abonnement automobile. Ce dernier permet aux clients d'utiliser un véhicule pour une durée d'un mois minimum à 1 an.

*Article issu de l'étude Focus
« Le marché automobile
à l'horizon 2026 »,
parue en septembre 2024.*

Alexandre Boulègue
Directeur,
Xerfi Intelligence Stratégique



Décider à partir de chiffres comptables ?

Alain Burlaud, professeur émérite au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), est une figure incontournable de la comptabilité. Ses travaux interrogent la place centrale des nombres dans la prise de décision, que ce soit dans le secteur privé ou public. Dans cet entretien, il nous livre une réflexion provocatrice sur les limites et les biais des chiffres en gestion.



Est-ce qu'on peut vraiment décider à partir de nombres ?

Excellente question ! En l'absence de nombres, on pourrait décider à partir de n'importe quoi. Mais la question clé est : décide-t-on bien ou mal ? La plupart des nombres utilisés dans les organisations proviennent de la comptabilité, qu'il s'agisse de comptabilité financière pour les entreprises ou publique pour les administrations. Ces chiffres, produits à usage externe, sont un bien commun, accessibles gratuitement, non exclusifs et non rivaux, comme l'a théorisé Elinor Ostrom.

À partir du moment où on parle de « bien commun », l'intervention des pouvoirs publics devient inévitable. L'image fidèle, un terme clé en comptabilité, remonte à 1844 avec le John Stock Company Act en Angleterre. Ce concept garantit que les états financiers reflètent fidèlement la réalité économique. Mais cette

« photo » n'est jamais totalement neutre. August de Toff, dès 1937, relevait qu'un bilan est toujours en partie faux : soit il reflète des coûts qui ne sont plus en ligne avec les valeurs actuelles, soit il prétend refléter une valeur incertaine, car comment savoir ce que vaudra un actif dans un futur imprévisible ?

Donc, la comptabilité n'est pas aussi objective qu'on pourrait le croire ?

Exactement. Si la comptabilité semble objective, elle contient une dose de subjectivité, avec des règles comme celle de la prudence, ou encore selon les intentions et le jugement professionnel de ceux qui produisent les comptes. Ainsi, la question reste ouverte : est-ce que ce sont les nombres qui dictent les décisions ou légitiment-ils des décisions déjà prises ? C'est difficile à dire.

Une conclusion sur la pertinence des nombres ?

Le nombre doit être pertinent, mais on ne précise jamais « pour qui » et « pourquoi ». Ce qui est pertinent pour l'un ne l'est pas forcément pour l'autre. Les conséquences tracent finalement la frontière entre vérité et mensonge, justice et injustice.

Retrouvez la vidéo d'Alain Burlaud sur Xerfi Canal : « La comptabilité : c'est décider à partir de chiffres faux ? ».

Les dernières publications de XERFI



IMMOBILIER ET CONSTRUCTION

Le marché de l'efficacité énergétique pour le bâtiment

Octobre 2024 | 3 300 €HT

Le marché des logements intermédiaires et abordables

Septembre 2024 | 2 200 €HT

Le marché du property management

Juillet 2024 | 2 950 €HT



BANQUE ET ASSURANCE

Le marché des microentreprises, TPE et PME dans l'assurance

Octobre 2024 | 2 950 €HT

La gestion de patrimoine et de fortune

Octobre 2024 | 3 300 €HT

Les mutuelles du code de la mutualité

Septembre 2024 | 3 300 €HT



SERVICES AUX ENTREPRISES

Le marché du cloud d'infrastructure à l'horizon 2026

Octobre 2024 | 1 500 €HT

Le marché de l'intérim à l'horizon 2026

Octobre 2024 | 2 950 €HT

L'impact de l'intelligence artificielle dans la gestion de la relation client

Octobre 2024 | 3 300 €HT



ÉNERGIE ET ENVIRONNEMENT

Le marché du conseil en RSE et développement durable

Octobre 2024 | 3 300 €HT

Le marché de l'efficacité énergétique pour le bâtiment

Octobre 2024 | 3 300 €H

Les stratégies RSE dans le secteur de la restauration

Octobre 2024 | 3 300 €HT



DISTRIBUTION ET SERVICES AUX MÉNAGES

Le marché des cosmétiques bio et naturels à l'horizon 2026

Octobre 2024 | 3 300 €HT

Le marché des crèches privées à l'horizon 2026

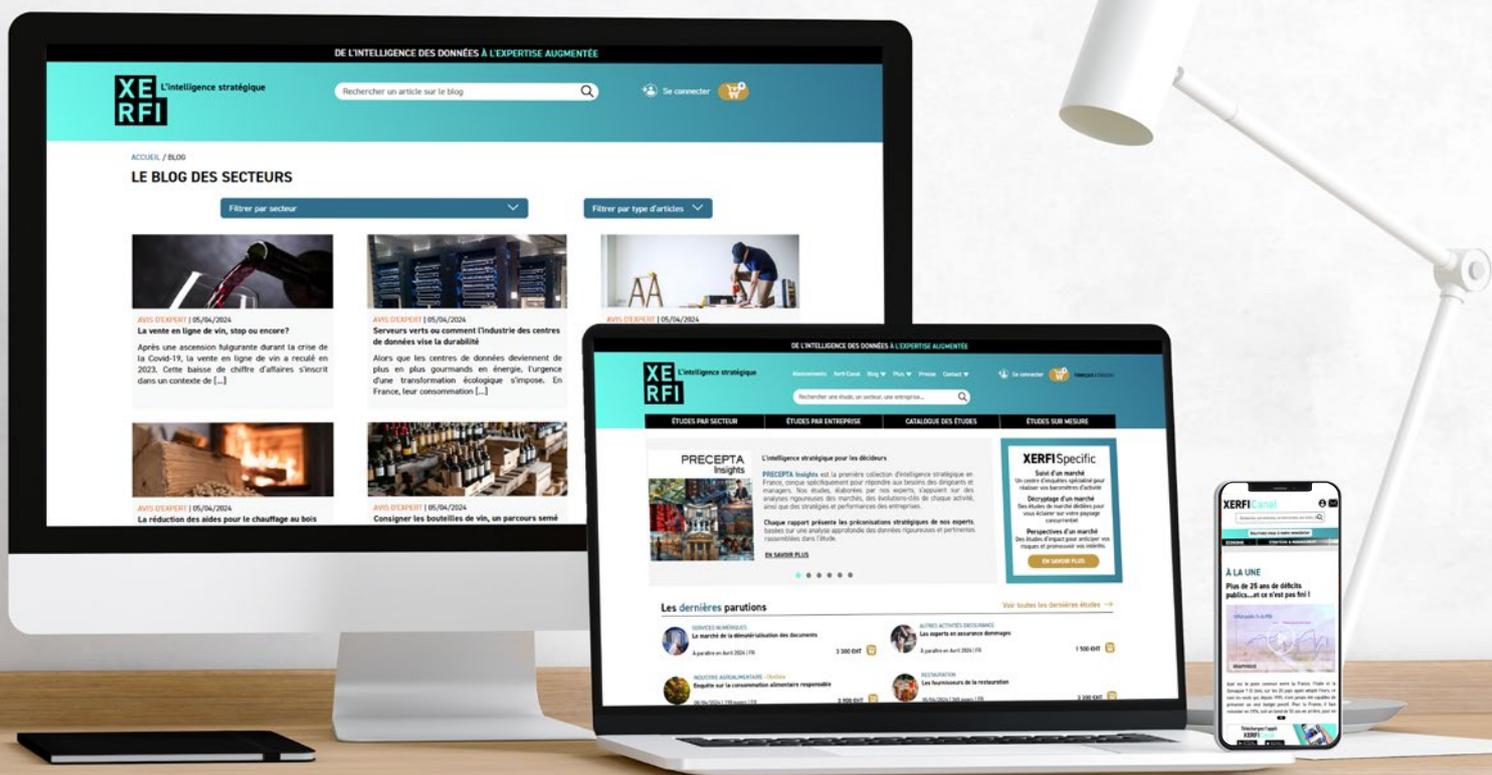
Octobre 2024 | 2 950 €HT

Le marché des sports et loisirs indoorurs

Octobre 2024 | 2 200 €HT

Et pour aller plus loin, rendez-vous sur les sites du groupe

Le groupe Xerfi met quotidiennement en ligne des articles, des vidéos et de nombreux contenus sur l'économie en France et dans le monde, le management, les secteurs d'activités, etc.



Xerfi Canal est la revue audiovisuelle en ligne sur le monde de l'économie, la stratégie et le management des entreprises.

www.xerficanal.com

Le **Blog Xerfi** est une source d'information précieuse sur tous les secteurs d'activités (actualités, avis d'expert, prévisions...).

www.xerfi.com/blog

Enfin, retrouvez le catalogue complet des études Xerfi pour mieux décrypter votre espace concurrentiel et éclairer vos décisions stratégiques.

www.xerfi.com/catalogue-general-des-etudes



XERFI PREVISIS

Comité de rédaction

Alexandre Boulegue (Rédacteur en chef)
Alexandre Mirlicourtois (Directeur de la prévision)
Olivier Passet (Directeur de la recherche)
Pierre Patuel (Responsable analyse sectorielle)

Directeur de la publication

Raphael Berger