Executive Insights

Volume XVIII, Issue 50

Entrepreneurs du bâtiment en Europe : Opportunités de création de valeur pour les distributeurs et fabricants de matériaux de construction

La conjoncture du bâtiment s'éclaircit en 2016, d'après une étude menée par L.E.K. Consulting au printemps auprès de 300 professionnels en France, en Allemagne et au Royaume-Uni. Anticipant une hausse de leur activité, les entrepreneurs du bâtiment, fidèles à leurs distributeurs, se déclarent sensibles à certains critères

La garantie, la durabilité des matériaux de construction, le prix et l'efficacité énergétique sont les principaux leviers de création de valeur à disposition des fabricants pour influencer le comportement d'achat de leurs clients. Les distributeurs peuvent de leur côté jouer sur la disponibilité des matériaux, la rapidité de livraison et la largeur de l'offre pour justifier un niveau de prix plus élevé. En complément, Internet et les produits connectés offrent des gisements de croissance encore sous exploités.

Les entrepreneurs du bâtiment sont les principaux utilisateurs des matériaux de construction, mais aussi des prescripteurs de premier rang. L'analyse de leurs besoins et de leurs comportements d'achat apporte des éléments essentiels de compréhension de l'évolution du marché et permet d'identifier les leviers de création de valeur actionnables par les fabricants et les distributeurs de matériaux de construction.

Un climat des affaires en nette amélioration en Europe pour 2016

Plus de la moitié des entrepreneurs du bâtiment interrogés anticipent pour 2016 une hausse de leur activité par rapport à 2015. Ce taux est en progression : en 2015, un tiers seulement des entrepreneurs anticipaient une amélioration de leur activité. Ce nouvel optimisme est particulièrement prononcé dans la construction commerciale, suggérant une reprise plus marquée de ce marché. Ce contexte positif se traduit également par une volonté affichée de recruter.

Les entrepreneurs allemands et britanniques partagent la confiance des professionnels français, avec cependant une tendance moins marquée entre 2015 et 2016 comparée à la période précédente. Cette évolution ralentie souligne le redémarrage précoce de l'Allemagne et du Royaume-Uni dès 2015 et celui plus tardif de la France. Les acteurs britanniques, dans un contexte pré-Brexit, étaient les entrepreneurs les plus optimistes de l'échantillon interrogé. Ce climat positif se retrouve dans la perception de l'évolution des prix des matériaux de construction, en croissance d'environ 2% en moyenne au cours des douze derniers mois selon les professionnels français interrogés, en ligne avec le ressenti des acteurs allemands et britanniques.

Entrepreneurs du bâtiment en Europe : Opportunités de création de valeur pour les distributeurs et fabricants de matériaux de construction a été écrit par **Frédéric Dessertine**, **David Danon-Boileau**, et **Maxime Julian**, associés du bureau de Paris.

Pour plus d'information, contactez **industrials@lek.com**

L.E.K.
INSIGHTS@WORK

Figure 1
Classement des critères pour les canaux de distribution, par spécialisation – France

	Critères	Résidentiel	Commercial
Très important	Prix communiqués sur les matériaux de construction	1	5
	Stock disponible pour achat /livraison immédiat	3	1
	Rapidité de livraison / livraison à temps garantie	4	2
	Tarif de gros, promotions ou carte avantages	2	8
	Largeur de la gamme de produits sur plusieurs gammes	6	3
	Profondeur de la sélection des produits sur une même gamme	5	9
	Services et conseil pour les professionnels	7	4
	Facilité pour trouver un produit spécifique en fonction de la marque ou de spécificités produit	9	7
	Offre de produits dans des gammes adjacentes (par ex. L'équipement de sécurité, des produits d'étanchéité)	10	6
	Modalités de paiement (ex. 60 jours ou plus, facturation intégrée…)	8	11
	Emplacement et horaires	11	10
	Possibilité de « Click & collect »	12	14
	Showroom	13	13
Peu important	Influence de la publicité (sur vous ou sur une personne impliquée dans l'achat)	14	12

Moyenne des répondants: Classement des critères

Note: Question: "Merci de classer l'importance des critères suivants quand vous achetez des produits."
Source: L.E.K. 2016 European Contractor Survey

Les canaux de distribution : prix, disponibilité des produits et rapidité de livraison avant tout

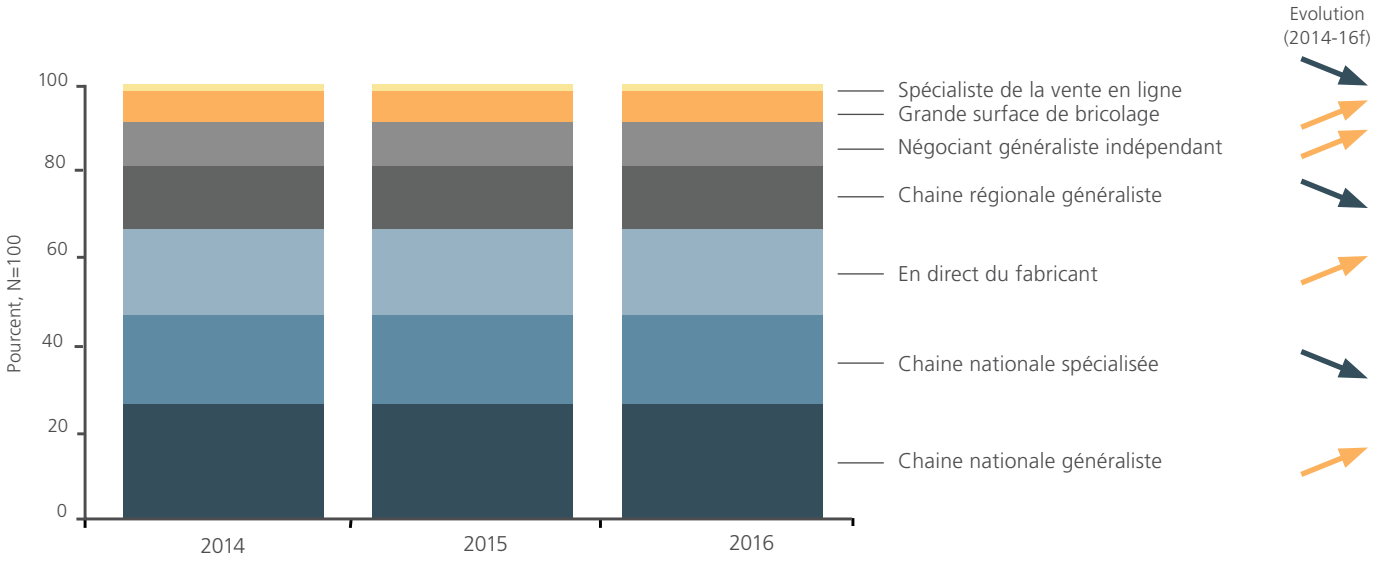
1) Des critères d'achat différenciés et segmentant par population:
   a. Les spécialistes du résidentiel sont plus sensibles aux critères de prix et disponibilité des matériaux/produits
   b. Les spécialistes du commercial privilégient la largeur de gamme, la disponibilité des produits / matériaux et la rapidité de livraison
2) Des comportements d'achats multi-canaux ; les canaux de distribution dominants restent les chaines généralistes pour le résidentiel et les réseaux spécialisés / les achats directs auprès des fabricants pour le commercial
3) L'émergence chez certains clients d'une demande pour des solutions digitalisées de type « click & collect », ouvrant potentiellement des perspectives de croissance pour des modèles de distribution de nature différente
4) Une inertie forte des comportements liée à des niveaux élevés de fidélité client aux produits et aux marques

En France, les professionnels de la construction résidentielle sélectionnent leur distributeur avant tout sur des critères de prix (prix affichés, niveau de remise) et de disponibilité des matériaux. Pour les acteurs de la construction commerciale, la disponibilité des matériaux, la rapidité de livraison et la largeur de l'offre priment sur les autres critères (voir Figure 1).

Sur la base de ces critères, les professionnels français du résidentiel privilégient les chaînes nationales généralistes (de type Point P, Réseau Pro, Chausson Matériaux, etc.), puis les grandes surfaces de bricolage (comme Leroy Merlin, Castorama, etc.) et enfin les fabricants (voir Figure 2). Dans la construction commerciale, les entrepreneurs favorisent sans surprise les fabricants, puis les chaînes nationales généralistes et dans une moindre mesure les grandes surfaces de bricolage.

Les acteurs français interrogés ont recours à plusieurs canaux de distribution et s'avèrent relativement fidèles, comme le souligne la relative stabilité de la répartition des achats par canal depuis 2014. L'Allemagne et le Royaume-Uni présentent une stabilité similaire. L'étude L.E.K. de 2011 avait néanmoins montré qu'en période de crise, les entrepreneurs européens du bâtiment arbitraient de

Figure 2
Achats des répondants français (résidentiel / commercial) par canal de distribution



Note: Question: "Quelle proportion de vos achats effectuiez-vous dans les magasins proposés ci-dessous en 2014 ? en 2015 ? Quels sont vos prévisions pour 2016 ?"
Source: L.E.K. Contractor Survey 2016

manière plus importante entre les différents canaux, en particulier dans la construction résidentielle.

En Allemagne, les professionnels du résidentiel sont plus sensibles que les Français aux délais de livraison et à leur respect, ainsi qu'à la largeur de l'offre. Dans le commercial, les entrepreneurs allemands sont plus sensibles aux prix que leurs homologues français.

Au Royaume-Uni, les acteurs du résidentiel sont également sensibles au prix, mais dans une moindre mesure. Les entrepreneurs recherchent avant tout la disponibilité des matériaux de construction en « click & collect », la proximité géographique et l'accessibilité des points de vente (heures d'ouverture). Dans le commercial, les professionnels britanniques privilégient davantage que les Français la publicité faite par le distributeur, le prix et les conditions de paiement.

En France, les chaînes nationales spécialisées (telles que Brossette, Rexel, Larivière, etc.) ont un poids plus important qu'au Royaume-Uni dans la construction résidentielle, alors que dans la construction commerciale, les chaînes nationales généralistes sont beaucoup plus développées de l'autre côté de la Manche (Travis Perkins, Jewson, etc.).

En Allemagne, les distributeurs locaux représentent le canal de vente prépondérant dans le résidentiel. Dans le commercial, les chaînes nationales généralistes (Obi, Bauhaus, etc.) arrivent devant comme en France, suivies des revendeurs locaux.

Les professionnels du bâtiment interrogés confirment l'importance qu'ils attachent à la rapidité de livraison : une livraison sur site en 60 minutes pour un matériau stocké ou en 4 heures pour une commande justifierait, selon eux, une hausse de plus de 5% des prix et constitue un important levier de création de valeur pour les distributeurs.

Les matériaux de construction : efficacité énergétique, garantie fabricant et durabilité des matériaux pour des prix plus élevés

1) Dans les trois pays européens considérés, la garantie fabricant, la durabilité des matériaux et le prix sont les trois principaux critères de choix des produits
2) L'efficacité énergétique peut cependant constituer un élément de différenciation important et justifier d'un premium par rapport aux autres produits disponibles sur le marché

En France, les critères les plus importants dans le résidentiel sont, par ordre décroissant, la garantie fabricant, l'efficacité énergétique et le prix. Deux de ces critères (prix et garantie) sont également mis en avant dans le commercial, mais les entrepreneurs interrogés insistent par ailleurs sur la durabilité des matériaux.

Les professionnels français de la construction résidentielle se déclarent prêts à payer une prime de prix (>5%) pour l'une des trois améliorations suivantes : une amélioration de l'efficacité énergétique, une durée de vie accrue des matériaux, une extension de la garantie fabricant. (Voir Figure 3)

Dans la construction commerciale, les entrepreneurs sont particulièrement enclins à payer une prime pour les améliorations

Figure 3
Prime accordée par caractéristique produit – construction résidentielle en France (2016)

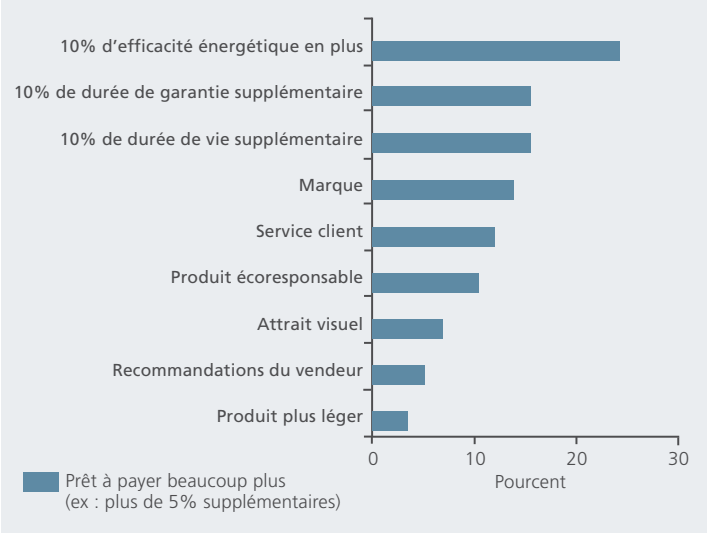
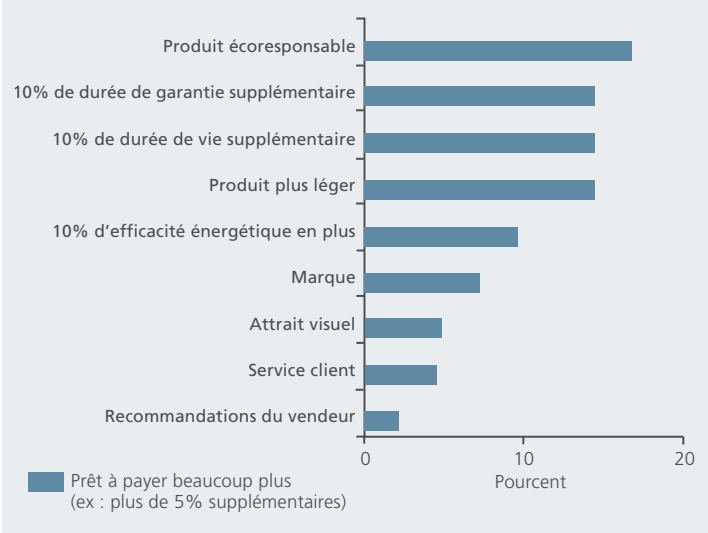


Figure 4
Prime accordée par caractéristique produit – Construction commericale / industrielle en France (2016)



Note: Questions: "Imaginez que les produits soient presque identiques à une caractéristique près. Pour chaque caractéristique, combien seriez-vous prêt à payer en plus?"
Source: L.E.K. Contractor Survey 2016

suivantes : produit avec une forte composante environnementale (matériaux recyclés), une garantie fabricant étendue, une durée de vie du produit supérieure ou des produits plus légers. (Voir Figure 4)

Au Royaume-Uni, si la durée de vie des matériaux prime dans le résidentiel, aux côtés de la garantie fabricant et du prix, les matériaux se doivent d'être esthétiques dans le commercial en plus d'être abordables et résistants.

En Allemagne, les professionnels du résidentiel sont plus sensibles que leurs homologues français à la légèreté des matériaux, qu'ils classent en troisième critère pour une augmentation des prix.

Internet, un outil encore largement sous exploité

1) Un niveau élevé d'équipement des professionnels du bâtiment en terminaux, smart phones etc.
2) Une utilisation d'internet principalement encore à visée informative
3) Des opportunités de différenciation pour les fabricants et les distributeurs s'ils parviennent à aligner la qualité et l'ergonomie de leurs sites sur les attentes des clients (disponibilité produit, …)

Dynamiques par pays

En France, les entrepreneurs du bâtiment ont un niveau d'équipement supérieur à la moyenne nationale dans tous les canaux digitaux : ils sont 93% à disposer d'un smartphone (contre 54% en moyenne), 60% d'une tablette (contre 35% en moyenne), et 71% d'un ordinateur portable (légèrement au-dessus de la moyenne)[1].

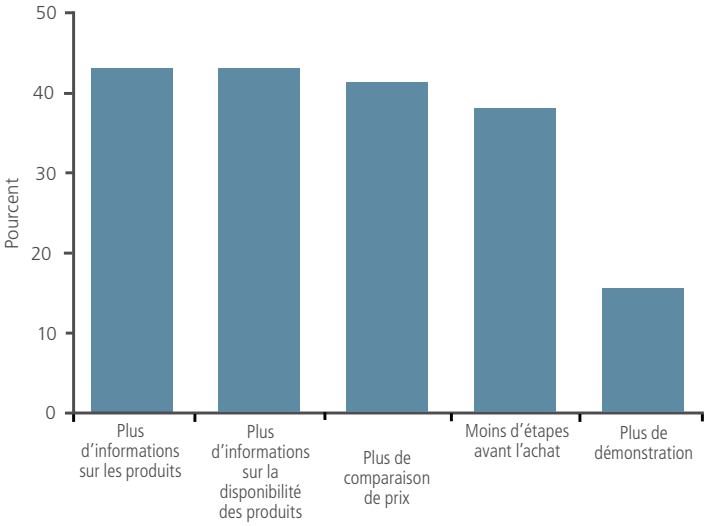
Les acteurs interrogés utilisent Internet comme un outil professionnel, essentiellement dédié à des recherches d'informations produits : ils sont 65% en Allemagne à utiliser Internet pour préparer la totalité ou la majorité de leurs projets, 60% en France et 55% au Royaume-Uni. La comparaison des prix est le deuxième usage déclaré d'Internet, surtout au Royaume-Uni (68%) et en Allemagne (63%), tandis que les Français paraissent moins sensibles à cette fonctionnalité (41% des entrepreneurs interrogés).

Les achats en ligne progressent mais demeurent limités dans les trois pays considérés : l'Allemagne est en avance avec le Royaume-Uni (c. 3% et 2%) par rapport à la France (1%). Le développement des achats sur Internet est particulièrement porté par les prix et les informations relatives à la disponibilité des produits. Les professionnels du bâtiment sont également sensibles à la livraison sur site à la suite d'une commande en ligne (pour 81% des acteurs interrogés en France, 88% en Allemagne et 77% au Royaume-Uni).

Dans les trois pays européens considérés, la progression d'Internet à moyen terme est soumise à l'amélioration des sites marchands des distributeurs, notamment en termes d'information sur la disponibilité des produits, d'information (produits et prix) et de rapidité du processus d'achat, ce dernier point étant particulièrement souligné en France (voir Figure 5).

[1]Source: ARCEP

Figure 5
Améliorations attendues sur les sites internet - France



Note: Question: "Comment ces sites internet pourraient être améliorés ? "
Source: L.E.K. 2016 European Contractor Survey

L'habitat connecté, axe de croissance à développer

L'habitat connecté permet d'automatiser et d'optimiser plusieurs fonctions d'un bâtiment : la sécurité (alarmes, caméras et télésurveillance), le confort de vie (automatisation et programmation des tâches quotidiennes, contrôle à distance), les économies d'énergies (optimisation du chauffage, de l'éclairage), les loisirs connectés et le suivi de la santé à domicile.

L'Allemagne apparaît en avance sur le sujet : 31% des professionnels interrogés proposent des installations intelligentes, pour 16% en France et 11% au Royaume-Uni.

Les principaux produits proposés permettent de programmer et/ou de piloter à distance, via un smartphone ou une tablette, le chauffage, la climatisation, l'éclairage, les ouvrants (volets roulants, porte de garage, portail), la sécurité (vidéosurveillance, détecteurs de mouvement, capteurs de risque d'inondation, d'incendie, ou de fuite de gaz) et la télévision. En matière de santé, les différentes applications de la domotique permettent d'assurer le maintien à domicile (détecteur de chute, alerte d'un médecin en cas d'urgence). Au-delà du pilotage des appareils, les scénarios d'interaction des produits entre eux permettent de rendre l'habitat autonome et intelligent.

Dans les trois pays européens considérés, les solutions au service de l'efficacité énergétique sont plébiscitées.

L'efficacité énergétique et la durabilité des matériaux représentent des attributs créateurs de valeur pour les marques. Les leviers de création de valeur pour les distributeurs reposent sur l'excellence opérationnelle afin de délivrer une palette complète de services.

Internet et les objets connectés sont deux axes de développements majeurs pour les distributeurs et les fabricants de matériaux, encore largement sous exploités.

About the authors:

Frédéric Dessertine, associé du bureau de Paris, membre de la practice Industrials, apporte plus de 20 années d'expérience dans le conseil en stratégie et en organisation. Avant de rejoindre L.E.K., Frédéric a travaillé pendant 10 ans à Paris et Sydney. Il est diplômé de HEC.

David Danon-Boileau, associé du bureau de Paris et membre de la practice Industrials intervient depuis près de 16 ans auprès des décideurs et des fonds d'investissement. Avant de rejoindre L.E.K., David a travaillé comme Auditeur Senior chez EY et comme Associate Director chez Barclays Leveraged Finance. Il est diplômé de Sciences Po Paris.

Maxime Julian, associé du bureau de Paris et membre de la practice Industrials, participe depuis près de 10 ans à des projets de croissance externe et d'excellence opérationnelle pour le compte d'entreprises du secteur industriel et de la construction. Il est diplômé de l'ESCP.

A propos de L.E.K. Consulting

L.E.K. Consulting est un cabinet de conseil en stratégie. Son approche unique des problématiques des décideurs repose sur une rigueur d'analyse et une expertise sectorielle pour des résultats tangibles avec un réel impact.
Nos forces ? Notre passion pour les challenges intellectuels et humains, notre réactivité face aux impératifs des décideurs, notre flexibilité et notre souci permanent de développer des solutions pragmatiques adaptées aux besoins spécifiques de nos clients.
Notre ambition ? La poursuite de l'excellence, l'enrichissement permanent des compétences de nos collaborateurs et le développement de nos domaines d'expertise pour continuer d'offrir à nos clients la longueur d'avance qui fait leur succès.
Fondé il y a plus de trente ans, L.E.K. représente aujourd'hui plus de 1200 professionnels à travers le monde (Amériques, Asie-Pacifique et Europe). Pour plus d'informations: http://www.lek.com

L.E.K. Consulting is a registered trademark of L.E.K. Consulting LLC. All other products and brands mentioned in this document are properties of their respective owners.
© 2016 L.E.K. Consulting LLC

L.E.K. INSIGHTS@WORK