



Construire la réussite: pourquoi le secteur de la construction résidentielle peut-il être en croissance?

Généralement perçu comme un marché très cyclique, à croissance lente, le secteur de la construction neuve souffre de nombreuses idées fausses. Il s'agit au contraire d'un marché prometteur offrant de nombreuses perspectives dont la croissance s'inscrit sur le long terme.

- 1) Il bénéficie sur la durée de facteurs socio-démographiques favorables évidents (taux de natalité élevé, population vieillissante, taux de divorce important, etc.), lui assurant une croissance sous-jacente particulièrement robuste.
- 2) Le marché français a atteint un point de bascule, laissant entrevoir une reprise.

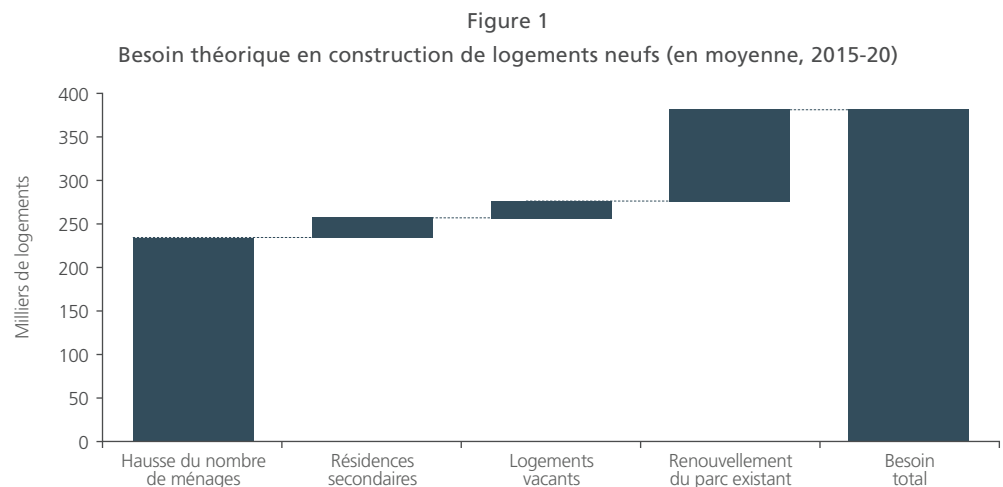
Chez L.E.K., nous pensons que ce secteur recèle de nombreuses opportunités d'investissement et de croissance. Nos recherches nous ont permis de mettre en exergue les différentes caractéristiques des acteurs du marché qui tirent leur épingle du jeu :

- 1) L'excellence de l'exécution opérationnelle trace la ligne de démarcation entre réussite et échec.

- 2) L'innovation, tout particulièrement dans la sphère digitale, peut créer un avantage concurrentiel, même pour les petits acteurs.
- 3) Le positionnement sur des segments nouveaux ou émergents réduit l'exposition à la volatilité de la demande et offre des perspectives de développement attractives.

La croissance du secteur de la construction est soutenue par des facteurs structurels puissants sur le long terme

Aujourd'hui, en France, le nombre de logements s'élève à 34 millions pour 28 millions de ménages (un ménage désigne l'ensemble des occupants d'un même logement). Selon nos estimations, 380 000 nouveaux logements en moyenne devront

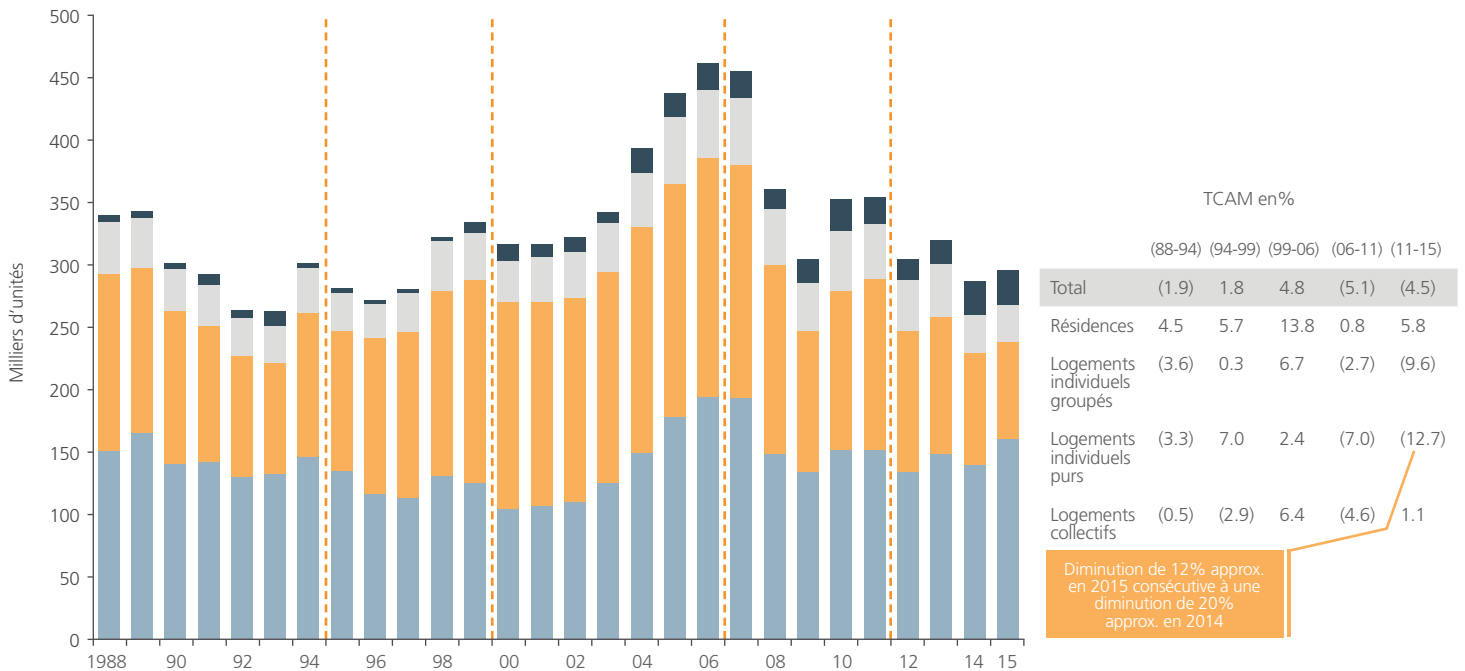


Source: INSEE; Analyses L.E.K

Construire la réussite : pourquoi le secteur de la construction résidentielle peut-il être en croissance ? a été écrit par **David Danon-Boileau, Frédéric Dessertine** et **Maxime Julian**, associés du bureau de Paris.

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

Figure 2
Évolution des mises en chantier en France par type de logement – Volume – (1998-2015)



Source: Sitadel 2; Analyses L.E.K

être construits chaque année pour faire face à la fois à la croissance naturelle de la population et aux tendances sociodémographiques favorables :

- 1) L'augmentation du nombre de ménages représente à elle seule 235 000 logements de ce besoin total annuel. La croissance de la population s'explique par un taux de natalité élevé et une migration nette positive. La hausse du nombre de ménages, plus rapide, est renforcée par les effets des tendances sociologiques structurelles (divorce, allongement de l'espérance de vie, etc.).
- 2) En outre, à ce « besoin fondamental » s'ajoutent le parc de logements vacants (taux constant d'environ 8 % du bâti existant), le nombre de résidences secondaires (9,6 %) et les logements anciens qui doivent être remplacés chaque année (50 000 environ – cf. Figure 1).

Comparé au nombre de mises en chantier de 2015 (296 000), ce besoin « structurel » révèle l'énorme potentiel de la construction d'habitations neuves dans les années à venir.

Si l'on tient compte de la hausse continue du coût de la construction (entre 1 et 2 %), le secteur du neuf offre des perspectives de croissance prometteuses.

Un cycle baissier exceptionnellement long

Si l'analyse des opportunités d'investissement dans le secteur par référence à ces tendances structurelles est essentielle, elle n'est pas suffisante. Il est de fait primordial de déterminer correctement le moment propice d'investir dans ce marché à caractère cyclique. Alors, à quel stade du cycle en sommes-nous ?

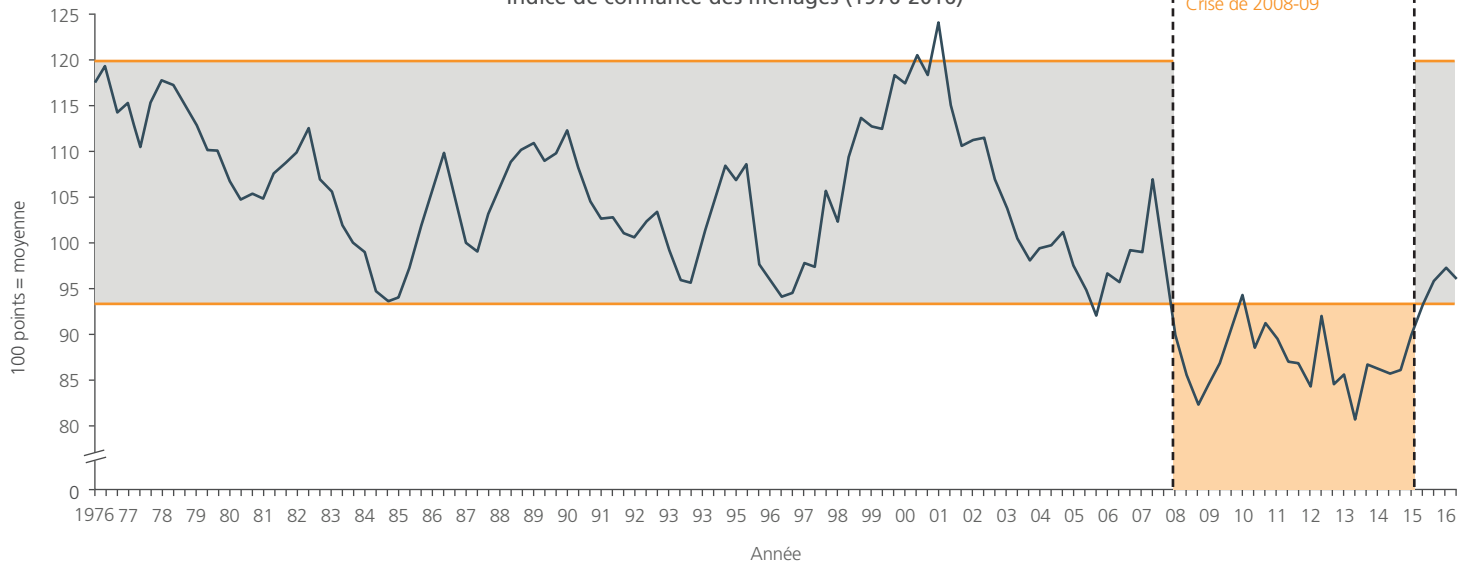
Le marché de la construction de logements neufs évolue traditionnellement selon des cycles réguliers de huit ans (cf. Figure 2).

Toutefois, le dernier cycle se caractérise par un ralentissement particulièrement long (à partir de 2007), signe d'un dysfonctionnement profond et potentiellement durable des leviers habituels du cycle de la construction.

En théorie, plusieurs facteurs peuvent influencer le cycle du logement neuf, à la fois du point de vue de la demande (confiance des ménages, intentions d'achats) et du point de vue du financement et de l'offre (accès aux conditions de financement de « marché » et niveau de ces conditions, subventions de l'État telles que le prêt à taux zéro ou PTZ, etc.).

En pratique, les conditions de financement de « marché » se sont améliorées de façon presque continue ces huit dernières années, les taux des prêts hypothécaires accusant une baisse, passant de 4 % à seulement 1-1,5 % pour des délais de remboursement classiques.

Figure 3
Indice de confiance des ménages (1976-2016)



Source: INSEE; Analyses L.E.K

Cette chute inattendue des mises en chantiers d'habitations neuves est en réalité le fruit d'une combinaison de deux facteurs, simples certes, mais dont les effets sont directs :

- 1) La confiance des ménages s'est effondrée, revenant à des niveaux jamais vus depuis les années 1980, et ce jusqu'en 2015.
- 2) L'accès aux prêts bonifiés (comme le PTZ) a été fortement restreint après 2012, limitant la capacité des primo-

accédants à faire face aux prix relativement élevés des logements.

En résumé, la plupart des ménages français ont perdu confiance et se sont installés dans une situation d'attente. Quant aux primo-accédants, ils ont vu leur pouvoir d'achat diminuer.

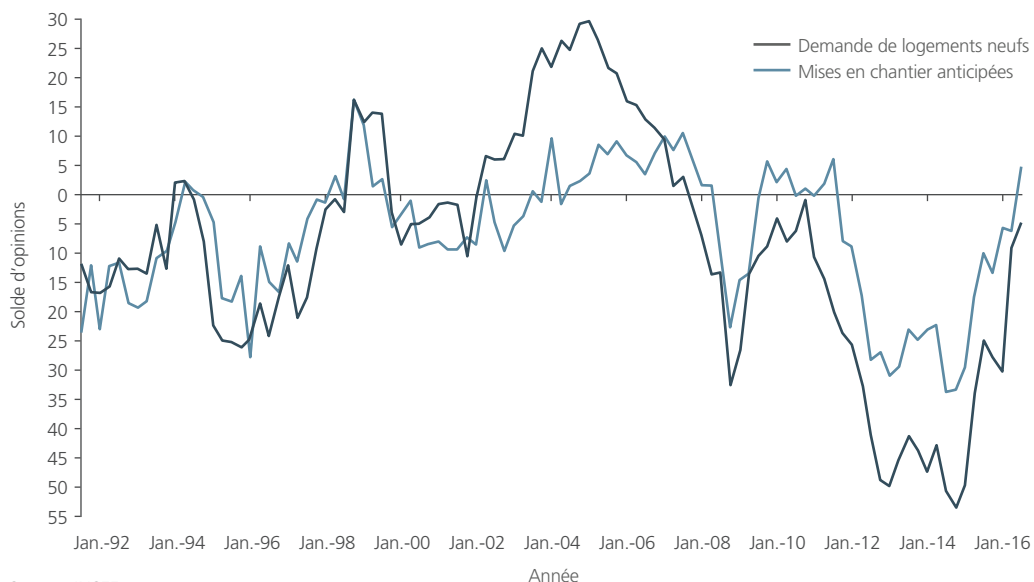
Exemple : Une organisation commerciale performante

Un leader de la distribution de matériaux de construction a réussi à surclasser ses concurrents tout en préservant son entreprise du ralentissement de l'activité du bâtiment.

Deux facteurs expliquent sa réussite. Bien que de taille modeste, l'entreprise a tout d'abord mis en place un ERP efficace, avec reporting en J+1 des principaux indicateurs clés de performance. Par ailleurs, elle s'est basée sur les retours des commerciaux pour segmenter très simplement les clients. Ces derniers relèvent ainsi de trois classes : les clients « non essentiels » (au potentiel limité), les clients « B » à développer (avec un objectif d'au moins 50 % du portefeuille clients) et les clients « A » à fidéliser.

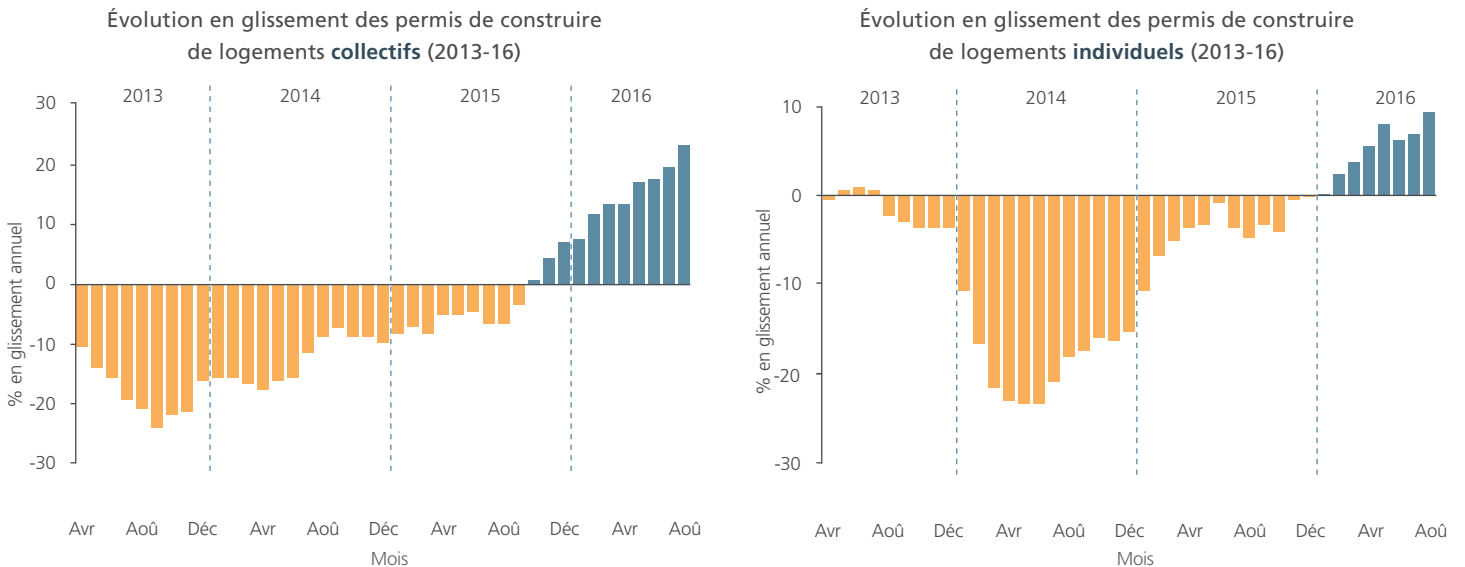
Combiné à un régime approprié de rémunération incitative, ce modèle opérationnel a permis à l'entreprise d'accroître au fil du temps ses parts de marché de façon considérable.

Figure 4
Moral des promoteurs immobiliers – demande de logements neufs et mises chantier anticipées (1991-2016)



Source: INSEE

Figure 5
Annonce d'un nouveau cycle



Source: Euroconstruct Juin 2016, Sitadel 2, Analyses L.E.K

Tous les signaux annoncent un nouveau cycle haussier

Sous de nombreux aspects, l'année 2016 est marquée par une redistribution des cartes, laissant entrevoir un nouveau cycle haussier. On assiste à l'inversement des tendances des facteurs mêmes qui avaient conduit au repli du marché du neuf :

- 1) La confiance des consommateurs est revenue à la normale en 2016, en dépit des niveaux bas enregistrés pour la première fois depuis 2008, vraisemblablement grâce au regain d'optimisme suscité par la reprise économique actuelle (cf. Figure 3) ; les promoteurs immobiliers ont également repris confiance et anticipent le redémarrage de leur activité (cf. Figure 4).
- 2) Le gouvernement a défini un nouveau PTZ bien plus favorable que le précédent, favorisant le retour des primo-accédants sur le marché.
- 3) Les taux d'intérêt continuent d'afficher des niveaux historiquement bas.

Les premiers signaux d'une reprise du secteur de la construction, maintenant tangibles comme la hausse du nombre de permis de construire (cf. Figure 5), et une accélération des ventes de maisons individuelles par exemple.

Globalement, les modèles développés par L.E.K. mettent en évidence une reprise progressive du secteur résidentiel, encouragée par le retour sur le marché du propriétaire occupant ainsi que des investisseurs institutionnels et individuels.

Quelles perspectives pour demain ?

Si le marché de la construction semble repartir, du moins pour le segment de la construction résidentielle neuve, il devra de toute évidence résister aux fluctuations économiques. Dans les mois ou les années à venir, la plupart des entreprises vont vraisemblablement connaître une embellie économique ou financière. Les investisseurs et les acteurs du marché doivent toutefois apprendre à miser sur les actifs les plus rentables.

Nous avons identifié plusieurs stratégies gagnantes permettant aux entreprises de prospérer, même dans un climat économique hostile.

1) Faire simple

Les entreprises gagnantes distancent leurs concurrents grâce à une gestion rigoureuse de leur activité. Le repli connu dernièrement nous a enseigné une leçon : les entreprises jouissant d'une bonne efficacité opérationnelle ont survécu à la crise, voire prospéré. Comment s'y sont-elles prises ? Les fournisseurs ont optimisé leur contrôle de gestion opérationnel, la qualité de leurs livraisons et l'efficacité de leurs équipes commerciales. En ajustant leurs lignes de production et leurs prix aux circonstances, les fabricants ont été en mesure d'augmenter leurs économies d'échelle tout en renforçant leur positionnement dans le tissu local. Les distributeurs ont optimisé la gestion des catégories et structuré leur offre de manière scientifique. Des approches adoptées par cent pour cent des acteurs ayant tiré leur épingle du jeu, tout en assurant au quotidien l'excellence opérationnelle de leur activité.

Exemples de stratégies digitales

Les stratégies digitales efficaces sont à la portée des PME, sans augmentation substantielle de leurs dépenses d'équipement :

- Un constructeur leader du secteur résidentiel a déployé une stratégie digitale innovante, en associant la génération avancée de leads par le biais de plusieurs canaux (comme le SEO, mais aussi une redirection astucieuse du trafic des leads qualifiés) et une expérience client améliorée (site web offrant au client la possibilité de visualiser sa future maison en 3D, etc.)
- Un fournisseur européen de béton préfabriqué utilise depuis 2006 des solutions de modélisation des données du bâtiment (BIM) pour se différencier sur un marché banalisé. Une maquette BIM permet d'estimer plus précisément les coûts, de réduire les erreurs et d'améliorer la planification, tout en favorisant une approche collaborative avec le client.

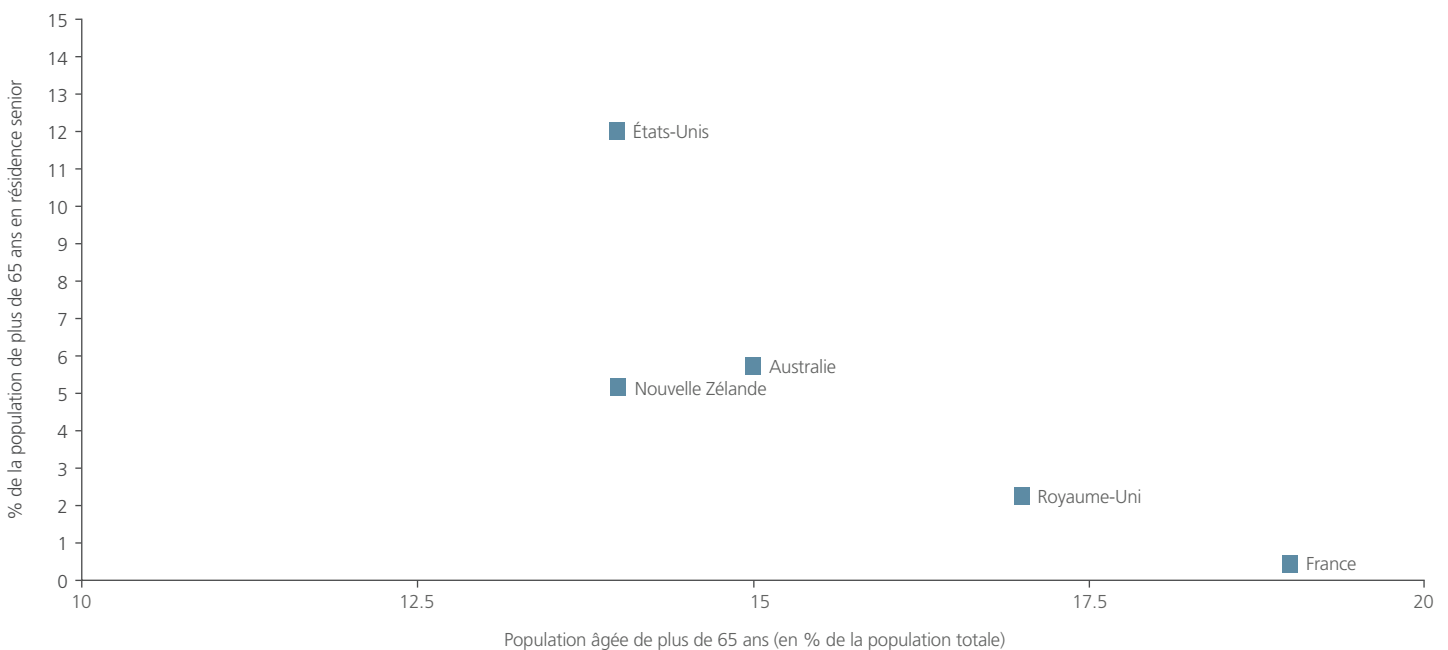
2) S'adapter rapidement aux nouvelles circonstances et besoins

Au fil du temps, bon nombre d'entreprises finissent par accroître leur complexité opérationnelle aux dépens de l'efficacité (par exemple, en décentralisant exagérément leur implantation industrielle par le jeu de fusions et acquisitions successives) ; elles continuent d'appliquer des systèmes anciens qui se trouvaient traditionnellement au cœur de leur réussite, mais qui entravent aujourd'hui leur développement (par exemple un réseau dense de points de vente à l'ère de

l'e-commerce ou une structure commerciale basée sur les anciennes régions françaises).

Généralement, les entreprises prospères ont su rapidement abandonner la clé de leur succès passé au profit d'une stratégie répondant au mieux aux besoins changeants des consommateurs. La loi NOTRe est à ce titre une occasion pour les acteurs de la construction de retourner la situation et de gagner des parts de marché dans le génie civil. Les prochains vainqueurs seront probablement ceux qui feront montre de

Figure 6
Pénétration des résidences senior (2015)



Source: Analyses L.E.K

suffisamment de courage pour adapter et moderniser la structure de leurs équipes commerciales afin de refléter le nouveau découpage régional.

3) Innover, innover, innover

L'innovation s'est révélée, pour les entreprises du secteur de la construction, un moyen extrêmement efficace de se développer, particulièrement dans un climat économique difficile.

Les grands gagnants ont plus particulièrement développé des stratégies digitales innovantes leur permettant de surclasser la concurrence, sans pour autant casser leur tirelire. Au-delà des sites web marchands au succès mitigé, le marketing digital a fait des merveilles, tout simplement en augmentant la visibilité sur internet (à l'aide de l'optimisation du référencement naturel ou SEO), en offrant un service client digital de nouvelle génération (accès automatique et instantané aux achats passés, copie de la facture, disponibilité du stock en temps réel) ou en transformant les visiteurs de sites web tiers en leads. De plus, les solutions numériques peuvent améliorer l'expérience du client final, en lui montrant un aperçu avancé de sa future habitation. Dans un avenir proche, elles lui permettront de suivre en temps réel la construction de sa maison.

De même, les préoccupations environnementales et les réglementations plus rigoureuses (comme la RT2012 et la future RT2020 en France) offrent de formidables

perspectives. Elles ouvrent la voie à des solutions et à des produits innovants (comme les bâtiments à énergie positive, les vitrages chauffants et les toitures-terrasses). Ces normes laissent toutefois moins de marge de manœuvre, car elles sont généralement source de complexité, donc de coûts plus élevés, favorisant ainsi les entreprises les plus matures et efficaces.

4) Les niches (émergentes) sont attractives

Sous de nombreux aspects, le monde de la construction se trouve à la croisée des chemins. De nouveaux segments de marché se révélant particulièrement dynamiques (ré) apparaissent. Le secteur s'emploie maintenant à satisfaire les besoins plus sophistiqués de sa base d'utilisateurs finaux par une segmentation plus poussée de la demande. Par exemple, la niche des Résidences Services, en plein essor, s'avère porteuse, car elle constitue une offre séduisante pour les investisseurs institutionnels, tout en répondant à une demande croissante de solutions locatives haut de gamme émanant de segments spécifiques de la population (étudiants, personnes âgées, etc.). Les recherches conduites par L.E.K. révèlent d'ailleurs que le potentiel du marché français pourrait être dix fois plus important qu'aujourd'hui (cf. Figure 6).

Grâce aux fondamentaux solides et à plusieurs sous-jacents de marché qui sont passés au positif en 2016, le secteur de la construction offre des opportunités attractives pour les entreprises bien positionnées et qui adoptent avec succès les stratégies gagnantes.

About the authors:



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.



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.



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 (Amérique, 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.

© 2017 L.E.K. Consulting LLC