

# Repères & Stratégies

*Il n'y a rien de constant, si ce n'est le changement*

## Zoom sur

**La transformation, une histoire d'Hommes et d'engagements**

*Suite pages 2, 3 et 4*

## Expertises

**Performance commerciale**

La répartition pharmaceutique doit impérativement se réinventer en France

## Secteurs

**Télécommunications**

Opérateurs télécoms et banques : confrontation ou partenariat pour le marché du « mobile commerce sans contact » ?

**Services financiers**

L'innovation serait-elle d'innover ?

**Distribution**

Distributeurs, industriels : de nouveaux challenges porteurs d'opportunités

## Zoom sur

### La transformation, une histoire d'Hommes et d'engagements

*Ruptures technologiques, mutations rapides de la demande, croissance externe, stagnation ou perte de rentabilité : pressées d'améliorer leurs performances et leurs résultats, nombre d'entreprises investissent massivement dans de grands programmes de transformation aux objectifs ambitieux. Mais la mise en œuvre est plus délicate qu'il n'y paraît et les obstacles à franchir, multiples. Aussi, en revisitant les différentes composantes du modèle de l'entreprise et en respectant certaines règles se donne-t-on toutes les chances de mener à bien de tels programmes...*

Le point de vue que nous vous invitons à partager ici est tant issu des missions que nous avons menées dans ce domaine que d'une étude qui nous a conduit à interviewer, au premier trimestre 2006, une soixantaine de dirigeants d'entreprises sur les enjeux, risques et conditions de succès d'une démarche de transformation.

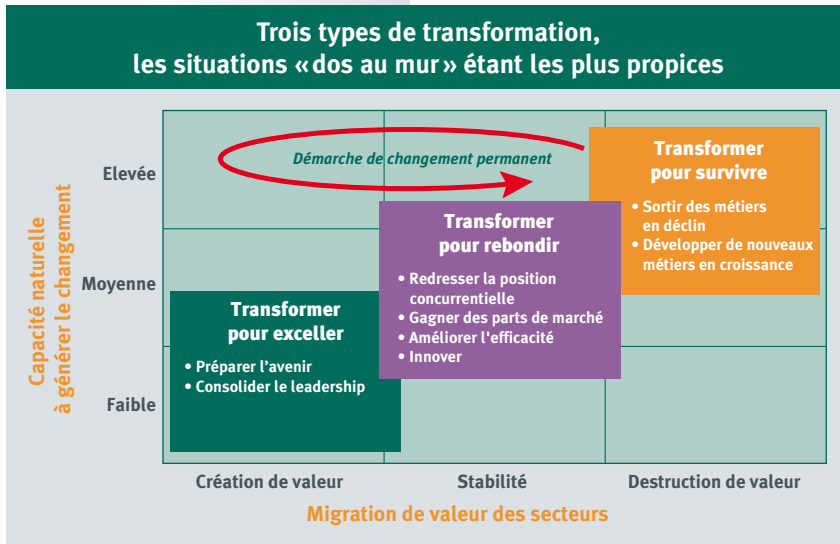
**Dans quelles conditions déclencher et mener de tels programmes ?  
En priorité, pour faire face aux menaces externes**

Hormis en réaction à une baisse significative des résultats, les principaux facteurs qui conduisent une entreprise à lancer un programme de transformation sont externes. Anticipation d'une vision négative de l'avenir, rupture technologique, réorganisation de la concurrence, évolutions de la demande... autant de défis que confirment les dirigeants interrogés, dont 90 % d'entre eux ont récemment mené un programme de transformation.

.../... Suite page 2

## La transformation, une histoire d'Hommes et d'engagements

Nous identifions trois situations « standards » qui amènent à trois grands types de transformation...



La plus impérieuse est la situation « dos au mur ». Positionnée sur un marché détruisant de la valeur, l'entreprise n'a d'autre choix pour survivre que de travailler en profondeur ses fondamentaux et la nature de ses métiers de base. Bien entendu, plus la situation est difficile, plus il est facile de mobiliser les équipes. Le secteur de l'aérien est représentatif de cette problématique. Ces dernières années, faute d'avoir réagi à temps aux nouvelles contraintes du marché, nombre de compagnies aériennes, américaines en particulier, ont connu d'importantes difficultés voire ont disparu. Pourtant, certaines, à l'instar d'Air France au

travers de sa privatisation, du hub de Roissy et du rapprochement avec KLM, ont réussi à rétablir leur position et à retrouver le chemin de la croissance.

Dans un marché plus stable, les leviers de transformation sont plus nuancés. Il peut s'agir de redresser sa position concurrentielle, de regagner des parts de marché et/ou d'innover selon le secteur dans lequel l'entreprise évolue. Avec des situations très contrastées, le secteur de l'automobile en est assez emblématique. Si certains constructeurs plongent inéluctablement vers des résultats négatifs et la faillite, d'autres, a contrario, réagissent vigoureusement pour faire face à la chute soudaine de leurs résultats, à l'image de Renault qui, en 1997, perdait 4 milliards de francs. Cette entreprise, qui a fusionné avec Nissan en 1999, en est à son deuxième plan de redressement. Le premier, basé sur une modernisation des structures et une réduction drastique des coûts, a généré 3 % de marge opérationnelle. Le second récemment présenté par Carlos Ghosn permettra à l'entreprise de gagner, à horizon 2009, 6 % de marge, en étendant la gamme véhicules à 26 nouveautés et en produisant près d'1 million de véhicules supplémentaires pour les marchés à l'international.

Le dernier cas concerne les sociétés positionnées sur des marchés en croissance, avec un ensemble d'indicateurs très favorablement orientés. Dans de telles conditions, la mobilisation des énergies internes est plus complexe pour consolider une position forte ou anticiper les évolutions de marché. Pourtant, L'Oréal, avec 21 ans de croissance à 2 chiffres, réussit quotidiennement ce pari. Inscrite dans un programme de changement permanent, cette entreprise se déploie sans cesse sur de nouveaux segments de clientèle (junior, ethnique, éthique, etc.) au travers par exemple de l'innovation produits, du rachat de société comme Maybelline ou Body Shop, ou de l'internationalisation de sa couverture commerciale (1/4 des ventes faites dans les pays émergents).

La capacité des entreprises à se transformer n'est pas innée. Dans chacune des situations que nous venons d'évoquer, les meilleures sont celles qui créent une institutionnalisation du changement, tant dans la culture de l'entreprise que dans les systèmes (management, rémunération, information...)

.../... Suite page 3

« Nous sommes exposés à une concurrence de plus en plus vive dans le secteur du tourisme, tant en France qu'en Europe... L'explosion des nouvelles technologies induit une connaissance immédiate du marché... De surcroît, l'émergence de nouveaux modes de transport tels que les compagnies low cost autorise l'accès à des destinations lointaines, grâce à des prix compétitifs.

Nous nous trouvons donc dans un contexte de concurrence exacerbée.»

**Gérard Brémond,**  
PDG du Groupe Pierre & Vacances

## ZOOM SUR

# La transformation, une histoire d'Hommes et d'engagements

« Nous avons commencé à travailler au cours du mois de septembre. Le séminaire de lancement des différents chantiers s'est tenu le 12 décembre. Les équipes ont été composées. Un comité de pilotage a été institué. Les chantiers se sont déroulés jusqu'au milieu du mois d'avril. Ils ont impliqué une centaine de collaborateurs qui ont réussi à faire ce travail de remise en cause grâce à leur implication. »

Gérard Brémond,  
PDG du Groupe Pierre & Vacances

### Une démarche difficile mais réalisable, moyennant une mobilisation significative,...

Sur le chemin de la transformation, nombre d'écueils attendent les entreprises : déficit dans la vision stratégique, manque d'implication en amont, objections de toutes sortes, appropriation limitée des équipes, ambiguïté de la communication interne, incapacité à mesurer les impacts économiques... Ces difficultés sont partagées par l'ensemble des dirigeants ayant répondu à notre étude.

Quand on démarre ce type de projet sans mobilisation forte des ressources, les équipes internes ont des difficultés à se l'approprier et à s'extraire du quotidien. Pour exemple, nous menons actuellement deux projets de ce type, dont l'un mobilise 20 équivalents temps plein au pic de charge et l'autre 150 équivalents temps plein.

Mais ces difficultés ne sont pas insurmontables. La réussite dépend en grande partie de la capacité de l'entreprise à dégager tout ou partie du temps de ses équipes, allant même jusqu'à mettre en place une équipe dédiée à 100% à la préparation et à la mise en œuvre de la transformation.

### ... une architecture clairement définie, de vrais engagements et une maîtrise du temps...

Structurer rigoureusement le programme autour d'une vision stratégique claire et de grands axes de développement garantit que l'ensemble des actions seront intégrées par tous. De surcroît, un certain formalisme quant aux rôles et responsabilités, aux engagements, aux plans d'actions et aux échéances facilite grandement le pilotage par les dirigeants, la mobilisation des équipes, ainsi que la communication interne.

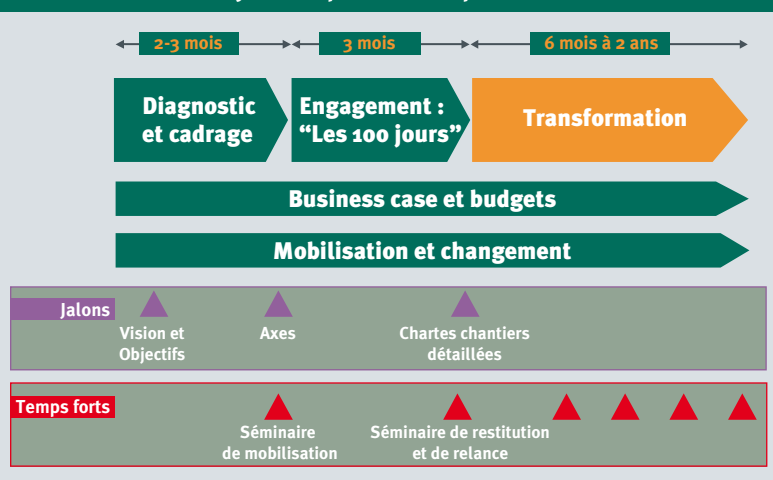
Malgré une architecture clairement définie, la complexité de tels programmes entraîne fréquemment un risque d'essoufflement au sein de l'organisation. L'investissement de la Direction Générale se doit donc d'être fort et soutenu dans le temps. Mais l'engagement managérial et opérationnel, crucial pour la suite du projet, est aussi l'affaire de l'ensemble des équipes impliquées.

Un programme de transformation ne signifie pas « réinventer la roue ». Au moins 50% des chantiers à retenir existent déjà dans l'entreprise, mais s'enlisent faute de temps, de ressources et de visibilité. La démarche a donc aussi vocation à accélérer les projets déjà existants.

Et contrairement à ce que 30% des dirigeants répondent, il est très peu crédible de mener à bien ce programme en 3 à 6 mois, voire même en 12 mois. Chaque phase est primordiale et ne doit en aucun cas être négligée. Si tel était le cas, vous iriez droit vers de véritables déconvenues lors du déploiement du projet.

.../... Suite page 4

### Mettre en place une architecture rigoureuse, rythmée par des temps forts



ZOOM SUR

## La transformation, une histoire d'Hommes et d'engagements



Georges Vialle  
Director



Didier Levy  
Principal



Vincent Parisse  
Principal

« Enfin, nous avons développé la conviction que le projet allait réussir. En effet, le programme est devenu un projet d'entreprise. Le séminaire de conclusion a été révélateur de cet état d'esprit. Cette mobilisation est de bon augure pour l'avenir. Les objectifs institués en juillet et en septembre 2005 ont été atteints. Une dynamique nouvelle est apparue »

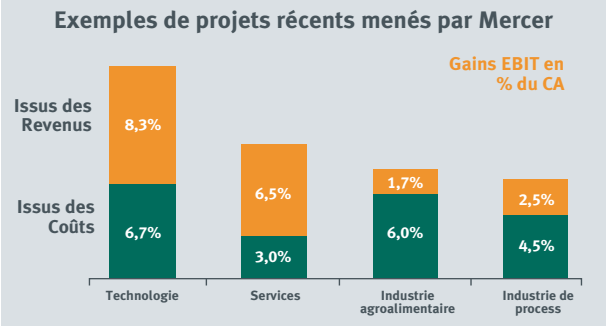
**Gérard Brémond,**  
PDG du Groupe Pierre & Vacances

### ... pour des résultats significatifs...

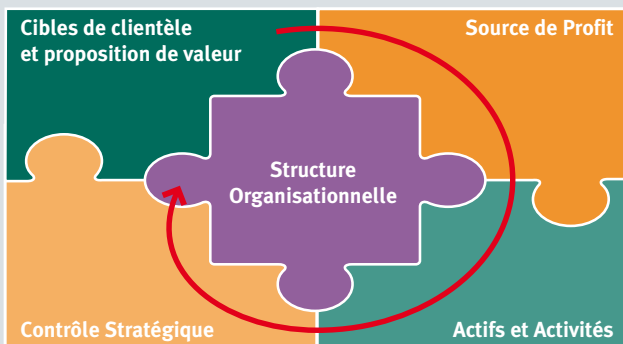
Sur base de notre expérience, les résultats obtenus sont de l'ordre de 10 et 15 % de gains supplémentaires d'EBIT en % du chiffre d'affaires. Comme vous pouvez le voir dans les exemples illustrés ci-contre, l'origine de ces résultats (croissance des revenus et baisse des coûts) est assez contrastée en fonction de la nature des entreprises et de leur secteur d'activité. Ces enjeux sont confirmés par l'ensemble des dirigeants interviewés ayant récemment conduit une transformation : ils disent avoir réalisé en moyenne 12 % de croissance de chiffre d'affaires et obtenu des réductions de coûts de 5 à 10 %.

On nous demande souvent combien de temps est nécessaire à l'obtention de ces résultats. L'expérience montre qu'il y a un véritable impact à court terme et que les résultats s'améliorent dès la première année de mise en œuvre. Dans la majorité des cas, ce sont même ces résultats qui financent le projet de transformation. Pour ce qui est de l'impact réel en année pleine, les résultats sont généralement produits au bout de la troisième année.

### Enjeux économiques d'une transformation réussie, dans les 24 premiers mois



### Une transformation nécessite de retravailler son Business Design



### ... non sans revisiter le Business Model de l'entreprise

Dans notre propos nous avons beaucoup parlé d'exécution, mais un projet de transformation est avant tout une combinaison entre stratégie, organisation et exécution. Il serait vain de démarrer un tel projet sans revisiter le Business Design de l'entreprise et l'ensemble de ses composantes. C'est ce que confirment plus des 2/3 des dirigeants interviewés ayant conduit un programme de transformation.

### En conclusion

Ne cédez pas aux idées reçues, pour aller chercher le changement, voire même dans certain cas la rupture, la décision seule ne suffit pas à générer des résultats, la mobilisation du *Top* et du *Middle Management* autour d'un projet clairement défini est prépondérante.

Et surtout, ne confondez jamais objectifs et moyens : s'il faut des moyens pour atteindre les objectifs... ceux-ci doivent toujours être ajustés en fonction des objectifs et non l'inverse. Quant à l'organisation, bien qu'importante, elle doit rester un moyen au service de la performance.

### Contacts

Georges.Vialle@mercercmc.com  
Didier.Levy@mercercmc.com  
Vincent.Parisse@mercercmc.com

## Performance commerciale

# La répartition pharmaceutique doit impérativement se réinventer en France



Pascal Ansart  
Director



Jean-François Billet  
Principal

*Croissance ralentie de leur marché, réduction inexorable de leurs marges, concurrence de canaux de distribution alternatifs, les répartiteurs pharmaceutiques subissent de plein fouet l'impact des nouvelles contraintes de marché. Pourtant, exploiter la formidable information dont ils disposent sur les officines leur permettrait d'adresser avec profit de nouveaux clients parmi leurs fournisseurs d'hier...*

### Un marché de plus en plus concurrentiel

Les répartiteurs pharmaceutiques en France ont longtemps considéré les officines comme leurs seuls clients et développé à leur intention des services de haut niveau (livraisons pluriquotidiennes, informatique officinale, conseil en merchandising, nombreux outils d'aide...) à titre gracieux.

Aujourd'hui, plus de 30% du marché des médicaments génériques et 15% des non-génériques échappent à leurs flux pour être vendus et distribués directement par les laboratoires et leurs sous-traitants logistiques (dépositaires, transporteurs express...) réduisant d'autant leurs marges.

### Les fournisseurs d'hier clients de demain

Néanmoins, les répartiteurs disposent eux d'un filon prometteur en termes de croissance et de rentabilité. Ils sont les seuls à détenir une information d'une richesse remarquable sur les profils d'achat et de vente des quelque 22 600 officines de France, permettant de segmenter les pharmacies en fonction de leurs activités et de leurs comportements :

- mode d'achats : % et mix achats directs vs indirects, groupés vs individuels
- profil de vente : mix d'ordonnances vs conseil, de génériques vs princeps...
- dynamique et environnement concurrentiel : évolution des ventes et des marges par catégorie de produits, niveaux de prix...

Ces données sont autant d'éléments cruciaux pour les laboratoires visant à répondre aux questions suivantes pour optimiser leurs stratégies marketing et commerciales :

- *Quelle est la bonne segmentation des officines ?*
- *Quelles offres sont les mieux adaptées aux différents profils des officines ?*
- *Quelles stratégies de distribution adopter pour optimiser le cycle de vie de mes produits ?*

Pour regagner les parts de marchés perdues, trouver de nouveaux relais de croissance et mieux amortir leurs infrastructures (dépôts, flottes...), les grossistes-répartiteurs devront mieux utiliser le potentiel que représentent leur connaissance des officines, les contacts continus avec les pharmaciens et leur accès logistique pluri-journaliers en développant de nouvelles propositions de valeur à destination des laboratoires.

Après les regroupements de ces cinq dernières années, les gagnants seront ceux qui sauront aborder les laboratoires pharmaceutiques davantage en « partenaire » qu'en « négociant ».

*« La mise en œuvre de nouvelles stratégies nécessite certes de profondes transformations mais elle seule permettra aux répartiteurs pharmaceutiques de renouer durablement avec une croissance rentable ».*

**Jean-François Billet, Principal**

#### A lire

Structural Shift : Promising Yet Challenging New Markets for Vaccines  
Comment transformer les promesses des vaccins en croissance rentable dans la durée.  
Mercer Commentary, 2006

#### Contacts

Pascal.Ansart@mercermc.com  
Jean-Francois.Billet@mercermc.com



Emmanuel Amiot  
Principal

*« Le mode collaboratif entre opérateurs mobiles et banques semble préférable dans les pays équipés comme la France.*

*En revanche, un refus de coopération de la part des banques, motivé par une volonté de ne pas céder un iota de leur marché des commissions sur transactions, pourrait déclencher une confrontation qui se révélerait nuisible à terme aux deux »*

**Emmanuel Amiot, Principal**

(\*) Average Selling Price

#### Contacts

Emmanuel.amiot@mercercm.com

## Télécommunications

### Opérateurs télécoms et banques : confrontation ou partenariat pour le marché du « mobile commerce sans contact » ?

*Payer ses achats à la caisse ou passer le portillon du métro au moyen de son téléphone mobile devient désormais une réalité grâce à l'intégration d'une puce Near Field Communication (NFC). Pour les opérateurs télécoms et les banques, ces applications présentent un possible relais de croissance. Mais, sur ce marché aux enjeux significatifs, que vont-ils décider : s'affronter ou bien coopérer ?*

#### Un potentiel indéniable

**La technologie requise est maintenant standardisée et diffusée sur une large échelle** avec déjà plus de 500 millions de cartes Philips en circulation dont 100 millions autorisent déjà le paiement. Quant aux coûts induits, ils vont fortement diminuer au cours des 5 prochaines années avec un ASP<sup>(\*)</sup> de l'ordre de 0,95 \$ à l'horizon 2010.

**Les bénéfices créés sont nombreux tant pour les clients (rapidité, convivialité, simplicité...) que pour les marchands.** La dématérialisation du ticket, de sa commande à sa livraison, est l'une des conditions essentielles de la réduction des coûts de distribution pouvant aller jusqu'à 15 % des ventes. Plus ou moins importante, l'opportunité de réduction de coûts existe pour l'ensemble des acteurs « à portillons et à ticket » : RATP, SNCF, cinémas, autoroutes, parkings, stades... Ainsi, à l'horizon 2008, le billet d'avion papier devenu minoritaire va positionner le mobile comme sérieux candidat pour l'hébergement du billet ou de l'identifiant (carte de fidélité, etc.). Idem pour la SNCF qui, d'ici 3 ans, souhaite remplacer son ticket à bande magnétique et pour tous les grands émetteurs, tels que la Grande Distribution, les stations services, etc.

#### Des scénarios variables à l'étranger

**Aux Etats-Unis, le succès des cartes de crédit sans contact en confirme l'attractivité.** Ainsi HSBC, Chase Card Services, American Express, Citibank... ont déjà émis des millions de cartes sans contact, l'objectif à terme étant d'équiper l'ensemble de leurs clients. Cette intégration n'en est qu'à ses débuts et outre-Atlantique, ce sont les banques qui en ont pris l'initiative, exploitant ainsi l'opportunité du passage de la carte à bande magnétique à la carte à puce.

**Au Japon, ce sont les opérateurs télécoms qui, s'attaquant à la gestion des transactions jusqu'ici « chasse gardée » des banques, en ont été les précurseurs.** DoCoMo a ainsi lancé un service de paiement mobile par carte de crédit, pris une participation dans un émetteur de cartes de crédit (Sumitomo) et émis ses propres cartes. En 2010, on estime qu'environ 30 % des utilisateurs de téléphones portables achèteront des tickets via leur mobile.

**En Corée, après une longue confrontation initiée par SK Telecom, un terrain d'entente a été trouvé entre banques et télécoms.** Les opérateurs se sont alliés pour assurer le développement du m-commerce sans contact et ont réussi à préempter une partie des frais de transactions autrefois prélevés uniquement par les banques. Les reversements aux télécoms (de 0,5 % à 1 % des transactions) sont ainsi le résultat d'une négociation avec les banques, qui ont préféré partager leurs commissions que perdre des parts de marché sur le paiement.

**En Europe, les opérateurs télécoms et les banques, plus attentistes, affûtent leurs armes, testant les services et recherchant le business model gagnant.** Alors quel choix pour la France : confrontation à la Japonaise, initiative des banques à l'Américaine, partenariat à la Coréenne ? Les jeux sont loin d'être faits.

## Services Financiers

## L'innovation serait-elle d'innover ?



César Paiva  
Director

Banque de détail et Banque commerciale



Mark Weil  
Director

MERCER OLIVER WYMAN

*S'il s'avère que l'innovation est une nécessité absolue pour la plupart des industries de biens de consommation, l'industrie des services financiers a jusque-là échappé à cette exigence. Mais peut-elle encore se le permettre ? Où en sont les principales banques et compagnies d'assurance européennes ?*

Les caractéristiques propres aux produits financiers, c'est-à-dire leur nature impalpable et le fait qu'il ne faille pas systématiquement les renouveler, ont permis aux institutions financières de reléguer l'innovation au bas de la pile de leurs priorités. A la limite de penser que l'innovation est une source de gaspillage, voire, qu'elle pourrait encourager les clients à papillonner d'une banque à l'autre, les institutions financières continuent de focaliser leur attention sur d'autres problématiques (distribution, optimisation des coûts, mise en conformité réglementaire...) qu'elles considèrent plus prioritaires. En outre, peu d'entre elles ont lancé des initiatives visant à concilier les approches de gestion de la relation client traditionnelles avec des approches clients davantage axées sur le produit.

Une récente enquête du cabinet auprès des principales banques de détail et compagnies d'assurance européennes pour évaluer leur capacité à générer, développer et lancer un produit innovant, révèle que moins de la moitié d'entre

elles ont en leur sein des équipes dédiées et des processus formalisés à cet effet ; ce qui s'explique d'ailleurs en partie par le fait que moins d'un tiers d'entre elles ont des initiatives soutenues par leur direction générale.

D'après nous, innover recèle deux avantages majeurs. D'une part, c'est une proposition qui s'adresse tout particulièrement aux clients désireux de choisir une institution pour les produits qu'elle met à disposition et non seulement pour l'enseigne qu'elle représente. D'autre part, c'est un levier interne de stimulation des forces de vente car il offre au personnel des agences un point d'entrée bien plus efficace pour aborder les clients.

Même si le contexte concurrentiel actuel pousse davantage certaines institutions financières à entrer dans la course, elles sont encore loin d'être dans une logique

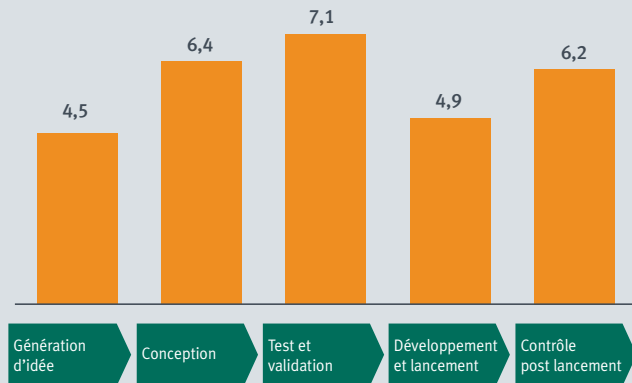
d'innovation aboutie, c'est-à-dire qui réponde à trois questions cruciales :

- *Concurrence – Dans quel domaine et comment puis-je avoir une position dominante ?*
- *Coûts – Comment déployer une offre rentable ?*
- *Clients – Comment, avec un produit nouveau, garantir la satisfaction client ?*

Il est bien entendu qu'aucune banque ou assureur ne sera contraint de cesser ses activités par manque d'innovation. Toutefois, dans un contexte concurrentiel plus agressif, l'innovation « produit » est un moyen à ne pas négliger. Reste à surmonter les principales barrières, à savoir : obtenir le soutien de la direction pour faire de l'innovation une priorité commune à toute l'organisation ; disposer d'un bon stock d'idées et de moyens pour les valider.

## Capacités des institutions financières en termes de processus

Maximum 10



Mercer Oliver Wyman

## Contacts

Cpaiva@mow.com  
Mweil@mow.com

## Distribution

## Distributeurs, industriels : de nouveaux challenges porteurs d'opportunités



Bernard Demeure  
Director



Jean Piquet  
Director

En France, dans un marché incertain et un nouveau contexte réglementaire, le jeu autour du discours prix s'accélère, alors que les « mix » et les stratégies de marques des enseignes évoluent.

**Assortiments : réductions et effet de ciseau**

En 2006, les enseignes poursuivent et accélèrent la réduction du nombre de fournisseurs de marque nationale par unité de besoin, initiée en 2005, selon trois filtres successifs : l'univers, la catégorie et la marque. Désormais, la MDD va occuper une place centrale et grandissante au sein des stratégies des enseignes, avec un traitement fortement différencié vis-à-vis des premiers prix. D'où le challenge, en 2006 et au-delà, d'un double « effet de ciseau » sur les marques nationales.

**Prix : vers plus de diversité**

Après le règne de la marge arrière, la marge commerciale reprend le dessus. On peut s'en réjouir. Depuis début janvier, les mouvements de prix restent modérés, mais la guérilla est bien là.

Quelle peut en être l'évolution ? Observons les « bonnes pratiques » d'autres marchés, tel que celui de Tesco et Asda :

- Chacune de ces enseignes suit sa propre stratégie avec des niveaux de prix globalement similaires mais différenciés par famille et produit.
- Allant des basiques en « pilote automatique » à la diversité, la variété et la nouveauté, chaque catégorie joue un rôle plus différencié au sein du magasin, l'élasticité dominante de la catégorie pouvant être au prix, à la promotion ou à la qualité.
- En général, certains écarts de prix au sein des catégories, qui pouvaient être considérés comme « insultants », sont à réduire ou à « étager ».

**Promotions : l'avènement de nouveaux échanges**

A l'instar des prix, l'évolution en cours donne également un nouveau rôle aux promotions :

- Repartir des impacts réels d'une promotion (impact direct, cannibalisation, effet de stockage, effet de halo sur le reste du chariot, soutien fournisseur, coûts de mise en œuvre) en se centrant sur le consommateur et non plus sur la relation industriel – distributeur.
- Renouveler le dialogue. Regardées sous l'angle de leur impact sur le consommateur, plus de 40% des promotions actuelles sont contre-productives pour ceux qui les font !

**Opportunités à saisir**

Pour celui qui sait les exploiter, chacun de ces challenges est porteur d'opportunité. De façon générale, les enseignes perçoivent favorablement une offre MN et MDD assurée par le même industriel. Aussi, n'y a-t-il pas un réel intérêt à avoir de « nouvelles » promotions plus fortes, même si celles-ci sont moins nombreuses et des prix plus différenciés entre enseignes, avec des positionnements assumés ?

Par ses achats, le consommateur est seul juge. Quant à savoir qui va tirer son épingle du jeu, la question reste ouverte.

**A lire**

- Industriels et distributeurs : quels choix stratégiques face à la nouvelle donne ? 12<sup>e</sup> conférence annuelle Les Echos-Mercer, 16 mars 2006
- Evolutions dans le mix marques nationales, MDD et premiers prix des principales enseignes de distribution alimentaire en France & attentes vis-à-vis des fournisseurs de MDD et premiers prix. Enquête Mercer, 4<sup>e</sup> trimestre 2005
- Perception consommateurs des différentes enseignes en France : évolutions et perceptions, comparaisons à l'international. Enquête Mercer menée auprès de 3 000 consommateurs, janvier 2006

**Contacts**

Bernard.Demeure@mercercm.com  
Jean.Piquet@mercercm.com

Pour toute autre information vous pouvez contacter  
Responsable éditoriale : Catherine.thomain@mercercm.com  
Coordination : Audrey.dupuis@mercercm.com  
Copyright - La lettre ne peut être reproduite, en tout ou partie,  
qu'avec l'accord de Mercer Management Consulting, Snc

**Mercer Management Consulting**  
28, avenue Victor Hugo - 75783 Paris Cedex 16  
Tél. : 01 45 02 30 00 / Fax : 01 45 02 30 01  
[www.mercer.com](http://www.mercer.com)