



# Report

Roland Berger

04.2020  
PARIS / FRANCE



## Covid-19 : impacts et rebond

TRANSFORMATIONS SECTORIELLES  
ET IMPLICATIONS MACROÉCONOMIQUES  
EN FRANCE

## AVANT-PROPOS



La crise qui frappe le monde depuis le début de l'année 2020 présente des effets brutaux à très court terme. Le confinement de près d'un tiers de la population mondiale entraîne un *shut down* de l'économie (hors activités critiques) : fermeture des lignes de production, arrêt complet des transports aériens et ferroviaires, mise en place des plans de continuité et de télétravail dans les entreprises où l'activité le permet. Si cette crise a pour cause un choc externe et imprévisible, elle met en lumière les failles des économies française, européenne et mondiale d'aujourd'hui et accélère la concrétisation de tendances de fond : l'émergence de nouveaux modes d'organisation et de consommation dans toutes les industries.

À court terme, les ralentissements de la production économique et de la consommation entraînés par le confinement auront un effet négatif direct sur les marges des entreprises.

À moyen et à long terme, les nouvelles habitudes de consommation et de travail développées pendant la crise devraient s'inscrire dans la durée et transformer en profondeur les secteurs économiques : développement des circuits courts dans l'agroalimentaire, digitalisation (e-commerce, téléconsultation), relocalisation d'activités industrielles critiques, nouveaux modes d'organisation reposant davantage sur le télétravail, etc.

Pour l'économie française en particulier, la crise apparaît comme une période déterminante : la France présentait en effet une croissance potentielle relativement faible en comparaison de ses voisins européens avant la crise et un retard sur certaines tendances sous-jacentes fortes comme la digitalisation → A. Par ailleurs, certains secteurs, stratégiques pour l'économie mais présentant des acteurs sous-critiques en taille pourraient être affaiblis au point de devenir des cibles potentielles d'acquisition pour des acteurs internationaux, avec un risque de destruction de fleurons nationaux.

Les conséquences de la crise seront d'autant plus lourdes que le retour à la normale de l'économie mondiale se fera de manière progressive. La sortie de crise est encore incertaine mais différents scénarios sont aujourd'hui envisageables, tous conditionnés à la résolution de l'épidémie : un scénario de rebond (courbe en V), un scénario de stagnation (courbe en U) et un scénario hybride de reprise lente et contrastée (courbe en W).

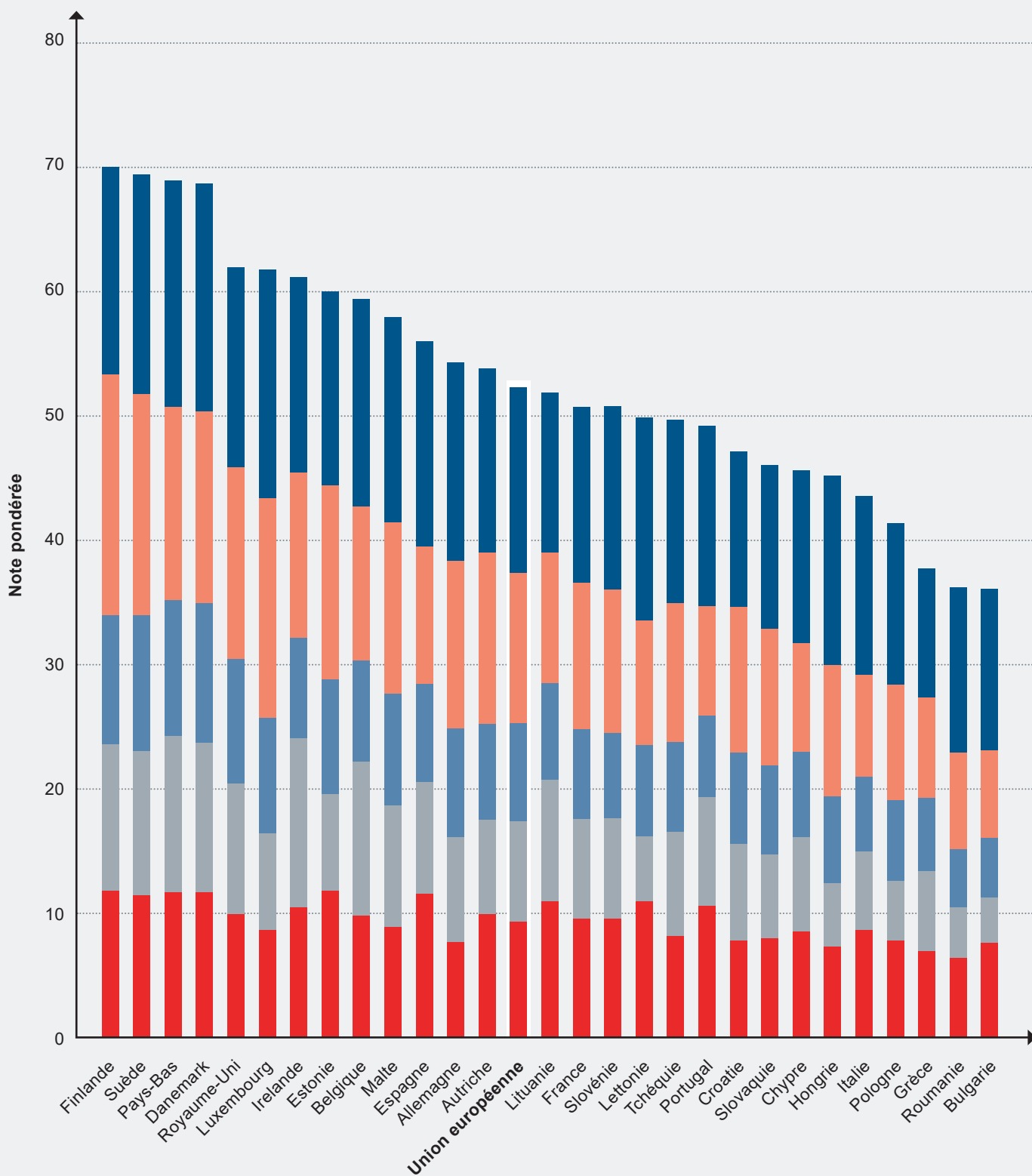
## EN BREF



<b>1/ MONOGRAPHIES SECTORIELLES</b>	— 8
1.1 Le secteur des biens de consommation	— 8
1.2 Le secteur du tourisme	— 10
1.3 Le secteur du transport aérien	— 12
1.4 Le secteur de l'automobile et de la mobilité	— 15
1.5 Le secteur de la banque/assurance	— 17
<b>2/ SCÉNARIOS DE SORTIE DE CRISE</b>	— 19
<b>CONCLUSION</b>	— 22

# A / La France en dessous de la moyenne européenne

Index de digitalisation des pays européens (2019)



■ Connectivité ■ Capital humain ■ Utilisation d'internet ■ Intégration de technologie digitale ■ Services publics digitaux

Source : Commission européenne, Digital Scoreboard

# Méthodologie

Cette étude fait la synthèse d'une série d'entretiens menés auprès des experts sectoriels du cabinet Roland Berger.































Elle se compose de monographies sectorielles focalisées sur les cinq secteurs les plus impactés par la crise actuelle, notamment en matière de liquidité et de rentabilité en 2020 : biens de consommation, tourisme, transport aérien, automobile, banque/assurance. → **B** Pour chacun de ces secteurs, les conséquences à court et à moyen terme de la crise actuelle sont décrites et un scénario d'évolution à plus long terme, dit « New Normal », est évalué.













































Ce scénario met en avant les nouveaux modes de consommation et d'organisation attendus et envisage un nouveau paysage concurrentiel consolidé.

À la suite de ces scénarios sectoriels, différents scénarios de reprise seront présentés. L'objectif sera de tirer des enseignements à destination des pouvoirs publics notamment en matière de politique de l'emploi, de soutien à l'innovation et de mise en place de politiques publiques économiques ciblées.

## B / Impact économique

Les cinq secteurs les plus impactés par la crise actuelle

Industries	Impact global	Impact sur la liquidité à court terme	Impact sur la rentabilité en 2020
<b>Tourisme et Voyage</b> 		<ul style="list-style-type: none"> <li> Les annulations de dernière minute nécessitent le remboursement des paiements</li> <li> Les rentrées de trésorerie diminuent considérablement en raison de l'absence de nouvelles réservations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> La principale période de vacances de juin à août est fortement impactée par les restrictions de voyage et la réticence des consommateurs (résultat 2020 sous pression)</li> <li> Un rattrapage limité à compter de la fin de la crise</li> </ul>
<b>Aérien</b> 		<ul style="list-style-type: none"> <li> Les annulations de dernière minute et la tendance aux réservations flexibles entraînent une pénurie de liquidités</li> <li> Le financement à long terme des avions limite les possibilités d'ajuster les cash-flows en conséquence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Les restrictions de voyage imposées au niveau mondial réduiront considérablement les résultats de 2020 - effets de rebond limités après la fin de la crise</li> <li> Fortement lié au tourisme et à l'industrie du voyage</li> </ul>
<b>Grande distribution</b> 		<ul style="list-style-type: none"> <li> Les entrées de trésorerie sont sous pression pour les produits non alimentaires en raison d'une réduction drastique de la demande</li> <li> Le e-commerce et les vide-stock permettent de récupérer des liquidités à court terme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> La réduction de la demande globale entraîne un déficit de ventes</li> <li> En raison des cycles de vie courts et de la rotation rapide des produits, les effets de rebond devraient être plus faibles que dans d'autres secteurs</li> </ul>
<b>Automobile</b> 		<ul style="list-style-type: none"> <li> La forte dépendance à la demande des équipementiers entraîne des contraintes de liquidité pour les fournisseurs</li> <li> Impact moindre sur les équipementiers qui ont potentiellement des réserves de trésorerie plus importantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> La demande a diminué pendant la crise, impactant surtout les fournisseurs automobiles</li> <li> La reprise en Chine pourrait permettre aux entreprises de compenser partiellement les pertes subies pendant la crise</li> </ul>
<b>Services Financiers</b> 		<ul style="list-style-type: none"> <li> Les taux d'intérêt bas et les mesures de politique monétaire peuvent apporter une aide financière pendant la crise</li> <li> Les entreprises en difficulté et les faillites entraînent une réduction des rentrées de fonds</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> La dépréciation des financements des entreprises en difficulté et/ou en faillite met les résultats de 2020 sous pression</li> <li> Les exigences réglementaires en matière de fonds propres de base pourraient entraîner des ventes au rabais des portefeuilles de crédit</li> </ul>

Industries	Impact global	Impact sur la liquidité à court terme	Impact sur la rentabilité en 2020
<b>Logistique</b> 		<ul style="list-style-type: none"> <li> La réduction de la demande exerce une pression supplémentaire sur les rentrées de trésorerie en raison des blocages dans les économies occidentales</li> <li>   Industrie à forte intensité capitalistique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Baisse significative, notamment de la demande de fret maritime, en raison d'arrêts temporaires de la production</li> <li>  Toutefois, les effets de rebond permettront un rattrapage partiel lorsque la situation se détendra</li> </ul>
<b>Pétrole et gaz</b> 		<ul style="list-style-type: none"> <li> Effondrement de la demande de trafic aérien</li> <li>   Guerre des prix entre l'Arabie Saoudite et la Russie entraînant une surabondance sur le marché</li> <li> L'industrie a une expérience de crise et une certaine flexibilité en ce qui concerne les services pétroliers fournis par des tiers, mais elle est à forte intensité de capital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Diminution de la production et du trafic industriel qui réduit la demande mondiale (dévaluation des stocks)</li> <li>  Au prix du pétrole de 30 USD/baril en amont, le FCF est proche de zéro</li> <li> Effet de rebond partiellement possible, en provenance de la Chine</li> </ul>
<b>Mécanique/ Ingénierie</b> 		<ul style="list-style-type: none"> <li> Projets réalisés dans des délais longs avec une possibilité de flux de trésorerie liée aux business de services</li> <li>   Structures de coûts principalement fixes, mais avec des options d'ajustement rapide en cas d'annulation des commandes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> L'industrie souffre d'une baisse du volume des commandes depuis 2018</li> <li>  L'annulation de projets réduira considérablement la rentabilité. Toutefois, les activités de services continuent à soutenir les résultats</li> </ul>
<b>Construction</b> 		<ul style="list-style-type: none"> <li> Diminution des flux de trésorerie en raison de la baisse de la demande de matériaux de construction provoquée par le retard croissant des projets de construction/ rénovation</li> <li>  Ajustement par le licenciement temporaire des travailleurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> La rentabilité est sous pression en raison de la réduction de la demande pendant et après la crise</li> <li>  Les effets de rebond dus aux plans de relance économique permettent éventuellement à l'industrie de rattraper son retard après la crise</li> </ul>
<b>Pharmacie/ Medtech</b> 		<ul style="list-style-type: none"> <li> Les rentrées d'argent n'ont eu un impact négatif que pour certains producteurs de médicaments/d'équipements destinés à des procédures non urgentes/produits non critiques</li> <li> Des réserves de liquidités généralement élevées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Impact négatif relativement faible sur la rentabilité – potentiel retards de mises sur le marché</li> <li>  Des entreprises sélectionnées pourront bénéficier de la crise notamment les fournisseurs de traitements/vaccins spécifiques COVID-19</li> </ul>



# 1 /

## Monographies sectorielles

### 1.1 / La grande distribution fera face à trois grandes tendances : une déconsommation choisie dans certains secteurs, une accentuation de la consommation locale et nationale et un renforcement de l'omnicanalité → C

#### SECTEUR ALIMENTAIRE

Le secteur de la grande distribution alimentaire subit un choc d'offre (réduction des capacités de production, mise en difficulté des chaînes d'approvisionnement) et de demande qui met une pression très forte sur les distributeurs et les acteurs du e-commerce (achats de stockage sur les denrées de base, chaînes logistiques sous tension). Par ailleurs, le comportement des consommateurs durant les dernières semaines devrait laisser des traces sur les modes de consommation et permettre une installation durable du e-commerce alimentaire et/ou du drive.

À court terme, le secteur de la grande distribution alimentaire doit faire face à une explosion de la demande due aux réactions irrationnelles des consommateurs (+300% de demande sur les produits de base sur les dernières semaines) et à une fragilisation de ses opérations. Alors que les plus petites enseignes rencontrent des difficultés de trésorerie, les plus grandes font face à des problématiques de coûts logistiques potentiellement difficiles à contenir. Pour résoudre ces problématiques, certaines enseignes (Leclerc, Carrefour) prévoient d'approvisionner leurs étales avec des fruits et légumes 100% français. Certains discounters comme Lidl et Aldi ont quant à eux mis en place des plans de recrutement massifs en Europe pour faire face à l'explosion de la demande. L'incertitude des consommateurs qui se réfugient dans des prix attractifs pourraient leur permettre d'accroître leurs parts de marché. Cette hausse de la demande s'accompagne par ailleurs d'une hausse sans précédent du e-commerce, avec +161% de trafic et +153% de conversion dans la grande distribution alimentaire par rapport à la même période l'année dernière.



**Le scénario « New Normal » sur lequel devrait aboutir le secteur sera caractérisé par des comportements consommateurs modifiés durablement par la crise, qui favoriseront le drive, la livraison à domicile, la consommation locale et les discounters. Tout d'abord, les grandes enseignes qui pourront assurer l'approvisionnement pendant le confinement sortiront gagnantes de la crise grâce à un regain de confiance de la part des consommateurs. Ce sera notamment le cas des hypermarchés, bien qu'ils n'aient pas été marqués par la hausse spectaculaire des ventes des commerces de proximité. L'alimentaire en ligne qui représente aujourd'hui 3 % de l'ensemble des achats alimentaires des ménages soit 4,2 milliards d'euros pourrait atteindre 6% de cet ensemble (sous réserve de réels efforts de digitalisation de la part des grandes enseignes) : on remarque en effet que les consommateurs favorisent davantage**

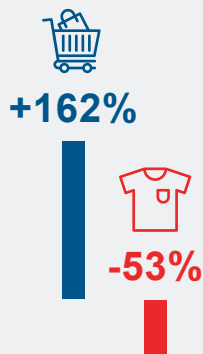


le *click and collect* et le *drive*. Enfin, les discounters Aldi et Lidl pourraient voir leurs parts de marché s'accroître à long terme pour passer de 8% à 10-12% sans que les français Leader Price ou Netto ne puissent rattraper leur retard.

## C / Quel « New Normal » pour la grande distribution en France ?



La poursuite de la déconsommation



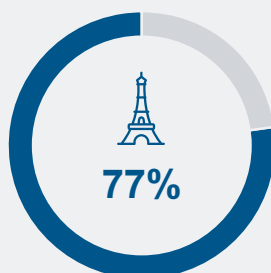
Variation du **trafic** sur les sites de e-commerce alimentaire et de mode<sup>1</sup>



La crainte des impacts économiques de la crise ne risque-t-elle pas d'encourager la poursuite d'arbitrage du budget en faveur de l'essentiel ?



Un patriotisme économique et une consommation locale



Part des Français déclarant **acheter local** autant que possible avant la crise du Covid-19<sup>2</sup>

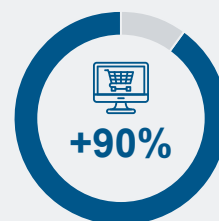


Quelles actions pourraient être mises en place pour répondre à cette tendance ?

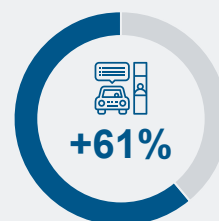
Comment transformer les circuits d'approvisionnement ?



Un service omnicanal renforcé



Progression de la **livraison à domicile** dans l'alimentaire<sup>3</sup>



Progression du **drive**<sup>3</sup>



Quels nouveaux types de services lancer pour s'adapter au mieux à la demande ?

Quel impact sur la chaîne logistique ?

<sup>1</sup> Contentsquare, semaine du 16-23/03 2020 vs. moyenne 06/01-16/02 2020

<sup>2</sup> Kantar Worldpanel, LinkQ Labels/Mentions, septembre 2017

<sup>3</sup> Nielsen, Progression des ventes de PGC-FLS en livraison à domicile et drive, 9-15/03/2020 vs N-1

## SECTEUR NON ALIMENTAIRE

Le secteur non alimentaire est quant à lui fortement impacté par la crise puisque, hormis les biens de première nécessité (hygiène, parapharmacie), les consommateurs n'ont plus accès aux magasins (magasins fermés, circuits de livraison interrompus, approvisionnement venant de Chine interrompu). Le report des achats vers des canaux digitaux s'est fait de manière très hétérogène selon les segments. En effet, alors que les segments relatifs aux premières nécessités sont en très forte croissance (hygiène, pharmacie), les segments «plaisirs» voient leurs ventes en ligne diminuer drastiquement. C'est le cas notamment dans l'industrie de la mode qui a perdu 30% de ses ventes dans les premières semaines de la crise (avec un trafic entrant en baisse de 49%).

L'enjeu à court et moyen terme pour les acteurs du secteur est donc de trouver une solution pour résoudre les problèmes de trésorerie imminents et potentiellement répondre à un enjeu d'image, nécessaire pour maintenir la relation avec les clients en dehors des circuits habituels. Les entreprises de textile, de cosmétique et même du luxe ont donc rapidement songé à reconvertir certaines lignes de production et à collaborer avec le milieu hospitalier et pharmaceutique pour faire fonctionner leurs lignes de production et générer de la trésorerie (ces initiatives ne préfigurent en aucun cas de leur capacité à survivre au choc).



**Le scénario «New Normal» à prévoir pour le secteur reste incertain : la déconsommation choisie, déjà amorcée ces dernières années, pourrait s'accroître notamment sur les catégories non essentielles. Le retour à des niveaux de consommation comparables au contexte pré-crise pourrait ainsi prendre jusqu'à un an. Les achats alimentaires pour le domicile devraient poursuivre leur augmentation et un retour en masse dans les restaurants est peu prévisible. Le patriotisme dans les achats observé avant la crise pourrait aussi se renforcer. Enfin, la culture de service devrait s'accroître pour s'aligner avec les nouvelles attentes des consommateurs : développement des services de proximité, livraison à domicile gratuite, nouveaux modes de livraison, ultra-personnalisation de l'expérience client...**

### **1.2 / Le secteur du tourisme, fortement touché par la crise devrait faire face à des consolidations et des transformations structurelles fortes**

Le secteur du tourisme qui représente 7 à 8% du PIB français, soit 170 milliards d'euros, est mis à l'arrêt par la crise actuelle. La quasi-totalité des acteurs, stations de ski, campings, résidences et hôtels, parcs d'attraction, et salles de sport ont arrêté leurs activités de manière immédiate. Un immobilisme total du secteur pendant 2 à 3 mois représenterait ainsi entre 30 et 40 milliards d'euros de pertes sur cette durée, pour un domaine économique faisant vivre 2 millions de personnes en France. La performance du secteur est en revanche nettement corrélée

à la croissance économique, et l'industrie a déjà montré qu'elle pouvait survivre à des crises économiques ou sanitaires. Une reprise est donc attendue – certes progressivement – en sortie de crise, avec une consommation davantage nationale, dans un paysage concurrentiel structurellement différent.

A très court terme, les professionnels du secteur se sont rapidement réorganisés et se sont appuyés massivement sur les solutions mises à disposition par l'Etat pour préserver les emplois et la trésorerie. Ainsi, la majorité des acteurs ont recours au chômage partiel pour plus de 80% de leurs employés en moyenne<sup>1</sup>. De plus, l'essentiel des sociétés s'appuie sur l'ordonnance n°2020-315 du 25 mars 2020 et favorise les avoirs et le rebooking à une autre date, au détriment du remboursement, afin de préserver leur trésorerie.

Les professionnels du secteur estiment que la crise du COVID-19 aura un impact moyen de 40% sur leur chiffre d'affaires 2020. Pour certains, les effets se font déjà ressentir : dans l'univers de la montagne par exemple, les hébergeurs et opérateurs ont perdu entre 20 et 25% de leur chiffre d'affaires sur la saison hiver du fait de la fermeture prématurée des stations le 15 mars. Les vacances de Pâques, qui selon les professions représentent entre 5 et 10% du chiffre d'affaires annuel sont également comprises.

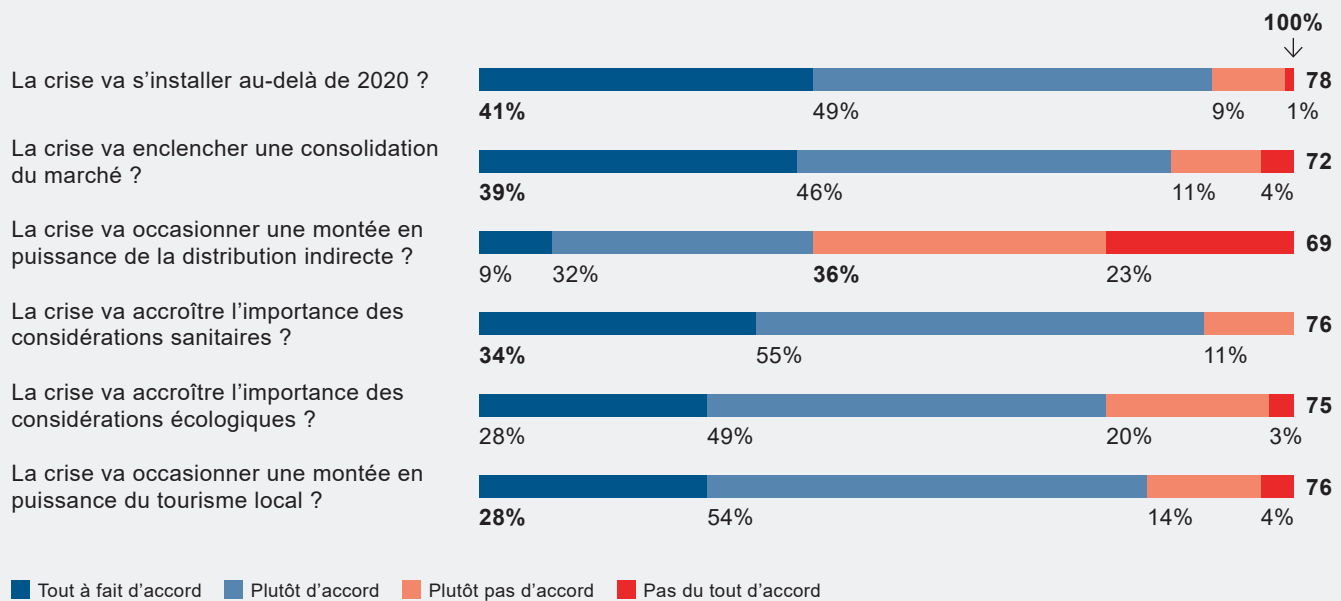
La reprise sera fortement conditionnée à la confiance des ménages, et à la réassurance qu'ils auront dans les produits Tourisme. Pour cet été, il est ainsi probable que l'incertitude actuelle les mène non seulement à allouer un budget plus faible qu'habituellement à leurs vacances mais aussi, que les séjours soient plus courts, plus locaux (tourisme en national voire local) et que les hébergements non-marchands soient favorisés. Le marché 2020 sera franco-français : très peu d'arrivées de clients étrangers et peu de départs hors de France. Les acteurs devront aussi s'adapter pour rassurer les clients : mise à disposition de masque, process de nettoyage à accélérer...



**Le scénario « New Normal » ne verra le jour qu'en 2021 ou 2022 et fera place à un secteur structurellement différent. Parmi les impacts, une reconfiguration des paysages sectoriels est attendue, notamment dans le secteur de l'hébergement : les vagues de CAPEX nécessaires pour entretenir les différentes destinations dans les prochaines années ne pouvant plus être financées, une consolidation des acteurs du secteur pourrait permettre de maintenir les équilibres financiers. Cette consolidation pourrait également voir le jour sous le giron d'un opérateur de l'État afin de protéger ce secteur clé de l'économie française. De plus, la crise devrait durablement changer les pratiques des professionnels, qui devront notamment s'adapter pour prendre en compte durablement des considérations sanitaires et environnementales. Enfin, la crise aura un impact fort tant sur la transformation des professionnels du secteur, tant sur les propositions de valeur (réinvention du produit, partenariats...) que sur les modèles économiques (restructuring des coûts, variabilisation de la structure de coûts). → D**

<sup>1</sup> Covid-19: Baromètre des dirigeants du secteur du tourisme et des loisirs – Roland Berger, avril 2020

## D / Impacts structurels de la crise



Source : Covid-19 : Baromètre des dirigeants du secteur du tourisme et des loisirs – Roland Berger, avril 2020

### 1.3 / Le secteur du transport aérien, étroitement lié à celui du tourisme et des affaires, devrait également être marqué par une vague de consolidations, voire de nationalisations, pour sauver les fleurons nationaux

Secteur économique crucial pour la France (5 % du PIB), le transport aérien est aujourd'hui totalement à l'arrêt. Cette situation est d'autant plus difficile que le secteur est constamment soumis à une concurrence très rude au niveau européen et international. Les besoins de financement sont tels que l'intervention de l'État est nécessaire à très court terme.

En effet, la crise a précipité des faillites, à l'instar de celle de Flybee (Grande-Bretagne). La crise semble accélérer un mouvement initié avant la pandémie puisque près de 15 faillites ont marqué le secteur ces deux dernières années, à l'instar des compagnies Aigle Azur, XL Airways, de l'anglais Thomas Cook ou du transporteur national slovène Adria Airways. Pour préserver leurs fleurons nationaux, les états européens ont commencé à proposer des solutions portant sur des assouplissements de réglementations, des baisses de charges aéroportuaires, de redevances de survol et de certaines autres taxes. Des apports financiers, des participations au capital, des prêts à long terme et même des renationalisations (Alitalia, Lufthansa, Air France...) ont également été envisagés.

A moyen terme, il est fort probable qu'une vague de consolidations déferle sur les acteurs de l'industrie aéronautique en Europe, comme cela avait été le cas aux États-Unis après la crise de 2008. Selon les statistiques de l'aviation civile américaine FAA, sur les 39 compagnies aériennes américaines transportant au moins un million de passagers par an en 2009, il en restait 26 en 2018. American Airlines,

Delta Air Lines, Southwest et United possédaient 45% du marché en 2009 ... et 65 % en 2018. Cette vague de consolidations a permis aux compagnies aériennes américaines de démontrer des performances économiques nettement supérieures à celles de leurs concurrents au cours des dernières années et préfigure sans doute ce que sera le transport aérien dans d'autres parties du monde. → **E, F**

Cette vague de consolidations renforcerait les leaders européens. En effet, si Lufthansa rachetait Alitalia, le groupe européen ferait plus que conforter son titre de champion sur le continent : le groupe a transporté 142 millions de pas-

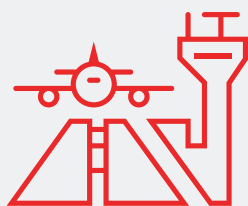
sagers l'an dernier et afficherait un trafic de 165 millions de passagers avec Alitalia dans son portefeuille, devant Ryanair (139 millions de passagers). IAG comptait quant à lui 113 millions de voyageurs en 2018 et passerait à près de 125 millions avec Air Europa. Air France-KLM et Easyjet resteraient quant à eux derrière avec respectivement 101 millions et 92 millions de passagers. La consolidation du transport aérien ferait par ailleurs une autre victime : les alliances, qui se retrouvent désormais fragilisées. Ces instruments stratégiques propres au secteur remontent à une époque (années 90) où il était encore difficile, pour un investisseur étranger, de monter au capital d'une compagnie aérienne dans

un autre pays. Ce n'est plus le cas aujourd'hui avec l'accélération des fusions entre transporteurs. En parallèle de plus en plus de partenariats se forment qui couvrent à la fois des segments de marché stratégiques, mais aussi des participations financières, à l'instar de la joint-venture Air France-KLM avec Delta Air Lines et Alitalia sur l'Atlantique Nord, ou celle qui réunira Air France-KLM, China Eastern et Virgin Atlantic à partir de 2020.

## Chiffres clés

Les compagnies opérant en France pourraient perdre

**12 Mds**  
de dollars de chiffre d'affaires en 2020



Cette perte d'activité menace

**318 000** **28,5 Mds**  
emplois de dollars de contribution à l'économie française

Source: IATA



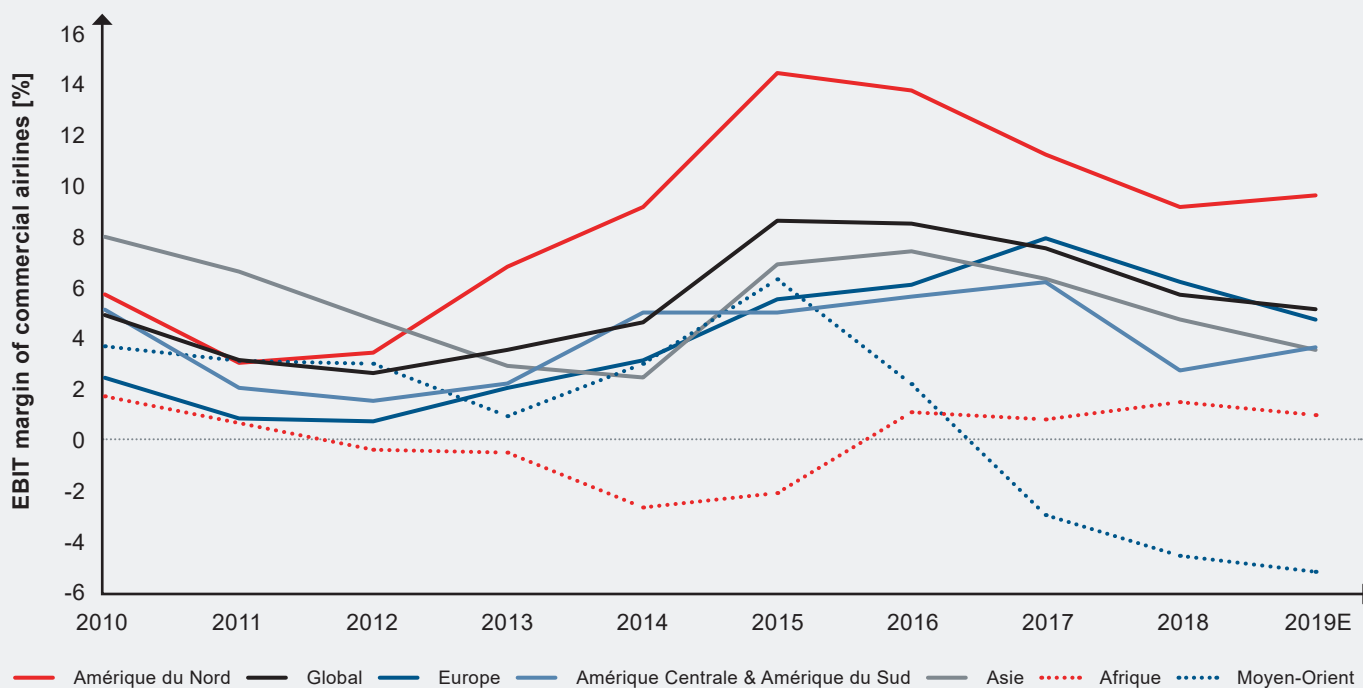
**Cette nouvelle organisation attendue pour le scénario « New Normal » de l'écosystème aérien en Europe s'accompagnera inévitablement d'un changement des comportements et des habitudes de consommation à la fois sur les segments « tourisme » et « affaires ». Le segment touristique mettra en effet du temps à se remettre en route (perte de pouvoir d'achat et perte de confiance temporaire des voyageurs) ; quant à celui des affaires, il est fort probable qu'il soit impacté par la remise en question de certains déplacements par les entreprises, qui auront expérimenté le télétravail et la vidéo conférence lors de la période de confinement. Ces nouvelles politiques de « non mobilité » pourraient, sur le long terme, impacter de manière significative les recettes du secteur.**

## E / Consolidation du secteur aérien américain après 2008



Source : Lit search, Roland Berger

## F / EBIT % par région des compagnies aériennes (2010-2019)



Source : Statista; IATA; ICAO

## 1.4 / Le secteur de l'automobile et de la mobilité, directement marqué par les restrictions de déplacement et par la performance économique globale, entre dans une période difficile qui pourrait être fatale à certains acteurs

Le secteur automobile, hautement stratégique pour la croissance française (5% du PIB), subit la crise actuelle de plein fouet. Ses performances sont directement corrélées à la dynamique économique globale et l'arrêt de la production pourrait s'avérer fatal pour certains acteurs. → **G**

A court et moyen terme, il est raisonnable de s'attendre à une chute des ventes sur le marché du véhicule neuf, ces achats étant repoussés dans le temps par les consommateurs en période de crise, en particulier sur les véhicules haut de gamme. Les recettes liées à la maintenance des véhicules (partie significative de la marge des acteurs du secteur) seront également particulièrement impac-

tées, puisque que le confinement provoque un arrêt quasi total de la circulation. Le marché des véhicules d'occasion pourrait quant à lui subir un enrayement potentiel de l'offre et de la demande. Si la baisse du pouvoir d'achat et l'incertitude sur la perspective économique pousseront les consommateurs à se diriger vers l'occasion, les transferts de véhicules vers ce marché s'interrompent, limitant ainsi l'offre disponible.

On peut anticiper de nombreuses autres conséquences, et ce, tout au long de la chaîne de valeur : des pertes chez les acteurs Tier 1 avec des effets d'amplification chez les spécialistes du haut de gamme (ex. options chères chez Faurecia), une accélération du mouvement de

consolidation des dealers en Europe, une offre de véhicules qui mettra du temps à revenir à la normale (même scénario qu'en 2008 ou la remise en route progressive de la chaîne de production limita la disponibilité de certaines options et imposa aux constructeurs de faire des paris sur des modèles types) ainsi qu'une perte de vitesse potentielle sur le développement du parc de véhicules électriques. Les startups de la mobilité, qui reposent sur des équilibres économiques extrêmement précaires, risquent quant à elles d'échouer faute de revenus. Elles pourraient néanmoins bénéficier du plan de relance gouvernemental, sous réserve d'une trésorerie suffisante pour survivre à la crise. Par ailleurs, dès lors que l'économie chinoise se remettra en route, il est fort probable que nous assistions à un comportement potentiellement hostile de la part de l'industrie automobile chinoise qui profitera de la faillite des dealers européens pour les racheter et développer des réseaux de distribution en France et en Europe.

### Chiffres clés



Scénario de crise pour l'année 2020, entre :

**-15% / - 40%**

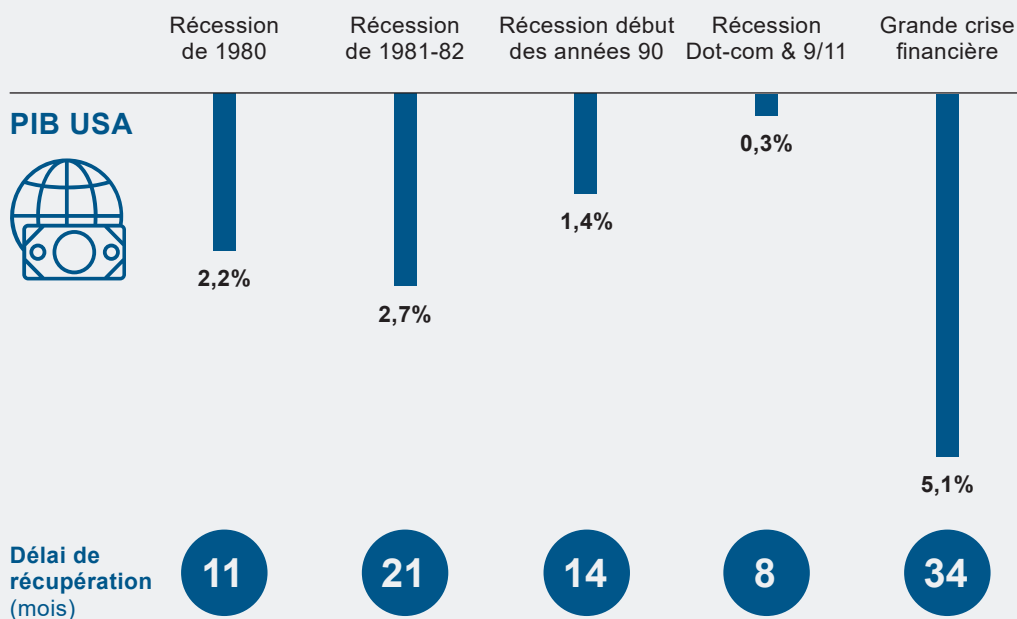


En 2019,

**2,2 millions**  
de voitures vendues en France

Source: Roland Berger, IHS

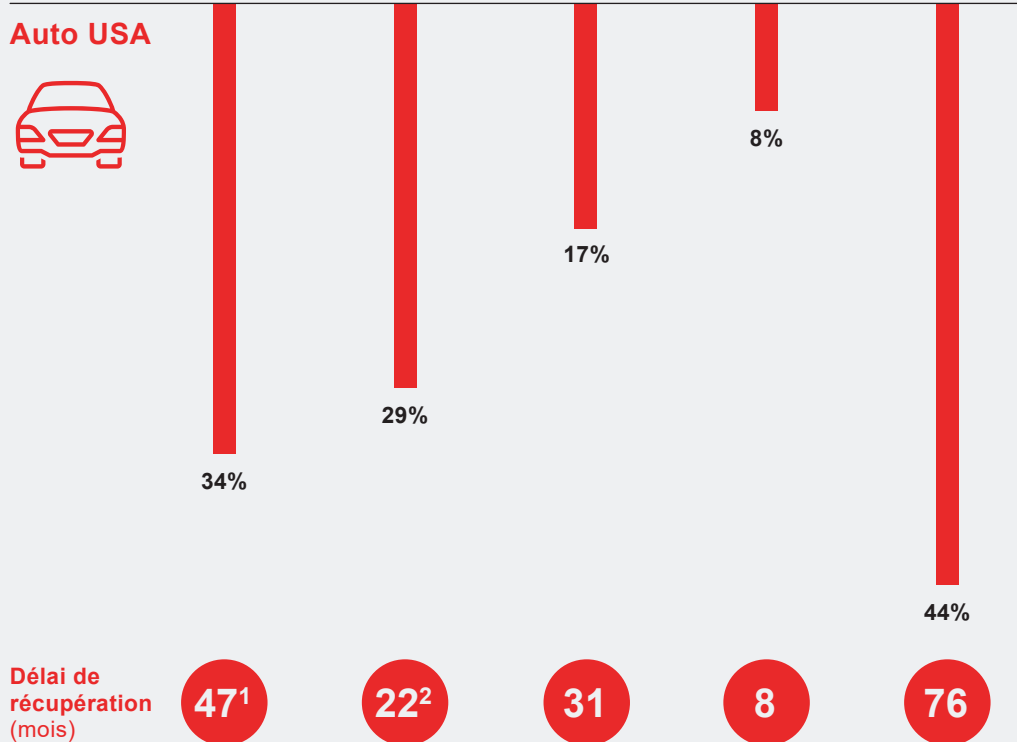
## G / PIB et ventes de véhicules aux USA en temps de récession – un scénario applicable à la France



Il faut deux fois plus de temps au PIB qu'à la croissance économique pour retrouver le pic d'avant la récession.

Pour les récessions modestes, les ventes de voitures retrouvent leur pic d'avant la récession en même temps que le PIB

Pour les récessions sévères, les ventes de voitures mettent deux fois plus de temps que le PIB à retrouver leur pic d'avant la récession



Un scénario applicable à la France avec des pertes de l'ordre de -15% à -40% attendues

<sup>1</sup> Les ventes de véhicules n'ont pas retrouvé leur niveau initial avant la récession suivante

<sup>2</sup> Ont retrouvé leur niveau pré-récession (niveau de départ inférieur)





Le scénario « New Normal » du secteur à plus long terme dépendra tout d'abord des décisions prises sur les quotas d'émissions de CO<sub>2</sub> au niveau européen lors des prochaines semaines. En effet, si les quotas de CO<sub>2</sub> sont maintenus, un besoin fort de développement de voitures électriques sera requis pour les constructeurs et les fonds ne sont plus disponibles. A contrario, si les plafonds d'émissions de CO<sub>2</sub> sont réhaussés, les constructeurs garderont la possibilité de se concentrer sur le développement et la vente de véhicules thermiques, moins coûteux, ce qui permettrait de relancer le secteur.

Le marché devrait ensuite assister à une transformation des méthodes de vente des constructeurs : ils gagneraient à s'orienter vers des modèles de leasing, non seulement pour répondre aux difficultés de financement des particuliers mais aussi pour exploiter la durée de vie du véhicule jusqu'au bout. La vente en ligne pourrait également se développer. Elle permettrait de combler les pertes de capacités de ventes entraînées par les potentielles faillites de dealers français. Un nouveau mix de véhicules sera également probable sur les routes françaises et européennes avec l'arrivée des véhicules chinois. Le marché de la maintenance devrait quant à lui assister à de nouvelles stratégies plutôt offensives de la part des OEM (au-delà de la garantie constructeur), qui chercheront à générer des recettes additionnelles. Enfin, le scénario à long terme pourrait voir la fin potentielle de nombreuses startups de la mobilité, les besoins de trésorerie étant trop importants pour résister à une telle pression.

### 1.5 / Le secteur de la banque/assurance, moins exposé à cette crise, fait face à un enjeu d'image et de réorganisation pour assurer la continuité de l'activité

Les assureurs restent relativement protégés de la crise après ces quelques semaines et leur activité n'est pas encore mise en péril par le *shut-down* complet de l'économie française (le modèle de primes récurrentes n'est pas impacté).

La mise en place des plans de continuité nécessite cependant une digitalisation rapide de certains processus. La plus grande difficulté reste aujourd'hui de faire face à un enjeu d'image : de toutes parts, les entreprises du secteur sont sollicitées pour participer à l'effort national.

À court terme, les enjeux des banques et assurances sont principalement des enjeux organisationnels, essentiels pour assurer la continuité des activités, le cœur de métier restant relativement peu

#### Chiffres clés

Fond de solidarité de

**200 millions** d'euros

débloqué par les assureurs en France

Source: FFA (Fédération Française de l'Assurance)



impacté. En effet, la mise en place du télétravail pour près de 5000 personnes chez Generali a nécessité une coordination hors pair avec des investissements rapides dans le matériel informatique, essentiel pour maintenir le contact avec les clients. La digitalisation de certains processus a été accélérée, notamment pour les renouvellements de contrats qui nécessitent l'adoption de la signature électronique. Plus globalement, le secteur a également dû faire face aux contraintes des systèmes informatiques qui n'ont pas été conçus pour résister à de tels pics de demande à distance, bien que l'activité en elle-même reste relativement stable (les réclamations en hausse dans le domaine de l'assurance voyage par exemple sont compensées par les réductions de déclarations de sinistres dans le domaine de l'habitation ou de l'automobile).

À moyen terme, les banquiers et assureurs doivent anticiper les conséquences directes du confinement. Alors que certains secteurs d'activité sont immédiatement touchés par le confinement et l'arrêt des sites de production (artisans, commerçants, professions libérales), d'autres seront affectés par les effets de second ordre et par la récession économique qui devrait suivre la crise actuelle. Par exemple, l'augmentation des cyber-risques liée à la mise en place du télétravail introduit des vulnérabilités dans les systèmes. L'interruption des lignes d'approvisionnement transfrontières et le ralentissement économique entraîneront des pertes de crédits commerciaux qui nécessiteront des réponses conséquentes de la part des banques et assurances. De plus, l'image du secteur est à risque. Dans de nombreux pays, les gouvernements, régulateurs, organismes industriels et groupes de consommateurs font pression pour que les réclamations liées à la continuité des activités soient couvertes dans des conditions exceptionnelles, spécifiques à la crise que nous sommes en train de traverser. Les assureurs devront donc examiner attentivement leurs positions et faire un compromis entre le maintien de l'intégrité économique de leur entreprise et le maintien de la confiance des clients (future source de recettes). Une première initiative des assureurs Français a permis de débloquer un fond de solidarité de 200 millions d'euros, qui ne sera sans doute pas suffisant.



**Dans le scénario « New Normal », les banques et assurances seront amenées à repenser la nature même de leur métier et de leur rôle dans la société. En effet, au-delà du développement de produits dédiés aux catastrophes sanitaires comme celle que nous traversons, elles devront sans doute se réorienter vers des métiers de prévention et de pédagogie pour aider leurs clients dans tous types d'industries à mieux anticiper et faire face à des nouveaux types de risques comme le terrorisme sanitaire ou les cyber attaques.**

# 2/

## Scénarios de sortie de crise

La sortie de crise est encore incertaine mais différents scénarios sont aujourd'hui envisageables, nécessitant une approche ciblée de la part des pouvoirs publics

La sortie de crise est encore incertaine mais différents scénarios sont aujourd'hui envisageables : un scénario de rebond (courbe en V), un scénario de stagnation (courbe en U) et un scénario hybride de reprise lente et contrastée (courbe en W).

**Le scénario de rebond** implique une reprise économique immédiate et significative dès la fin d'un confinement qui prendrait fin mi-avril ou début mai. Un tel scénario serait envisageable à condition que l'épidémie s'estompe et que l'État assouplisse de manière significative la législation du marché du travail pour compenser le manque de productivité causé par le confinement et assurer la mise en place efficace du plan de relance. Des politiques commerciales agressives devront également être conduites, avec des baisses de prix fortes pour reconquérir des parts de marché, notamment à l'international. Ces prérequis, qui s'ajoutent à l'incertitude de la propagation de l'épidémie et de la fin du confinement dans les autres parties du globe font de ce scénario une issue relativement peu probable à la crise actuelle.

**Le scénario de stagnation** serait caractérisé par la concomitance d'un choc de la demande et d'un choc de l'offre, entraînant une déflation. Cette situation serait renforcée par les tendances sous-jacentes dans notre société (démographie, conscience environnementale poussant à une réduction de la consommation) et rendrait relativement inefficaces les politiques de relance, comme le montre la situation japonaise depuis le début des années 1990 avec des taux d'intérêt bas voire négatifs, une rémunération du capital relativement faible, des liquidités abondantes mais des cibles d'investissement rares...

**Le scénario hybride de reprise** devrait quant à lui voir se succéder des phases de rebond et de ralentissement, entraînées par de nouvelles propagations du virus dans le monde et par une volatilité exacerbée des marchés et de l'économie, réagissant à l'évolution de l'épidémie et aux différents plans de relance des gouvernements. Comme dans le scénario précédent, les effets des signaux des politiques publiques seront déterminants, notamment pour éviter qu'une partie des plans de relance ne soit captée par de l'épargne de protection des ménages, dont la confiance aura été fortement atteinte par cette crise.

Au Japon, la période de 1991 à 2000 connue sous le nom de « décennie perdue » a été marquée par une lente dégradation de la situation économique : une croissance faible (< 1%) et une déflation persistante, en dépit de taux d'intérêt bas. Durant les années qui ont suivi cette crise, le Japon a essayé de relancer son économie et de maintenir un niveau élevé des prix et des salaires par la mise en place de politiques économiques. Le pays était ainsi la première économie développée à expérimenter une politique de taux d'intérêt à 0% dès 2001. Le Japon a également introduit des programmes de *quantitative easing* ainsi que des taux d'intérêt négatifs à partir des années 2013-2014 dans le cadre des « Abenomics », une nouvelle politique visant à relancer encore plus vigoureusement l'économie. Des réformes structurelles accompagnées d'un plan de relance budgétaire ont aussi été menées, ce qui a permis une réduction de la réglementation pour les entreprises, la libéralisation du marché du travail et du secteur agricole ainsi qu'une réduction des impôts sur les sociétés.

Ces politiques de relance ont vu leur efficacité remise en question par des pressions déflationnistes liées à la structure démographique du pays. Les anticipations des ménages : augmentation des impôts, doute d'une reprise forte, ont favorisé des comportements d'épargne et de désendettement d'une population vieillissante plutôt que d'investissement et de consommation. Ces comportements ont eu pour effet de limiter l'impact réel des montants injectés dans l'économie. La réussite de ces politiques repose fortement sur l'hypothèse que les individus croient en la reprise et ainsi décident d'investir et de consommer.

Parmi les leviers disponibles, les efforts déjà réalisés en matière d'emploi, notamment autour du PIC, sont à poursuivre. La formation professionnelle, qui permet une plus grande flexibilité des ressources entre industries est essentielle à la relance de l'économie. L'innovation doit également être encouragée. C'est dans ce sens que se positionne le plan d'urgence de 4 milliards d'euros annoncé par le gouvernement à destination des startups. Il est effectivement essentiel que l'État continue à accompagner ce secteur qui fait aujourd'hui face à des enjeux de trésorerie : soit pour affronter la croissance liée à la crise (explosion de la demande dans certains secteurs cibles), soit pour faire les changements nécessaires à une reprise saine après le confinement. Les startups agiles et robustes qui auront démontré leur efficacité pendant la crise s'installeront comme des acteurs de référence, notamment dans les secteurs de la livraison (Frichti, Nestor), de la logistique (Stuart, Spacefill), de la médecine (Doctolib) et des paiements dématérialisés (Lydia).

Enfin, à plus long terme, la crise et le soutien massif à l'économie exigent une approche ciblée de la part des pouvoirs publics pour plusieurs raisons. Tout d'abord, un impact potentiel à la hausse sur le taux d'intérêt de la dette souveraine demeure possible, qui pourrait créer les conditions d'un arbitrage plus serré sur l'allocation des capacités de financements. De plus, certains secteurs stratégiques pour l'économie présentant des acteurs sous-critiques en taille, pourraient être affaiblis au point de devenir des cibles potentielles d'acquisition pour des acteurs internationaux, avec un risque de destruction de fleurons nationaux. Enfin, les observations menées en France et dans d'autres pays plus avancés dans le cycle de l'épidémie (notamment la Chine), montrent à quel point cette crise fonctionne comme un accélérateur de tendances (digitalisation, consolidations...) or sur certaines de ces tendances, la France souffre d'ores et déjà de retards, certains secteurs ayant tardé à se moderniser.

## CONCLUSION

*Des grandes tendances transversales impacteront durablement les différents secteurs économiques.*

**Consolidation et simplification des paysages sectoriels :** *polarisation entre acteurs efficaces et inefficaces et sélection des plus performants pour créer des leaders solides par secteurs.*

**Digitalisation :** *accélération de la digitalisation dans tous les secteurs pour faire face aux pertes de capacité de vente (en cas de faillite ou pour préparer les prochaines crises) et répondre aux nouveaux comportements d'achats des consommateurs.*

**Prévention et résilience :** *approche prudentielle appliquée à tous les secteurs, qui se fonde sur le modèle de l'assurance et de la banque, post crise de 2008 (stress test IT, trésorerie, chaînes d'approvisionnement).*

**Relocalisation :** *relocalisation des productions (ou d'une partie des productions) dans les secteurs critiques pour assurer un approvisionnement sécurisé des produits essentiels lors des prochaines crises*

**Revalorisation des métiers critiques :** *revalorisation des métiers critiques dans les secteurs de la santé (médecins et infirmières), de l'agriculture ou de la logistique.*

**Flexibilité :** *adaptation des modes de travail (télétravail), de consommation (e-commerce) et de déplacement (non mobilité, réévaluation de la nécessité des déplacements).*

## AUTEURS



### Romain Lucazeau

Principal – Secteur public et études macroéconomiques  
+33 1 53 67 03 44 romain.lucazeau@rolandberger.com



### Antoine Voirand

Project Manager +33 1 70 92 89 68 antoine.voirand@rolandberger.com



### Isaure de Zélicourt

Consultante +33 1 70 39 41 33 isaure.dezelicourt@rolandberger.com

## EXPERTS



### Olivier de Panafieu

Managing partner du bureau de Paris  
+33 53 67 09 08  
olivier.depanafieu@rolandberger.com



### Eric Kirstetter

Senior Partner – Automobile, industrie  
+33 1 53 67 09 88  
eric.kirstetter@rolandberger.com



### Christophe Angoulvant

Senior Partner – Banque/Assurance  
+33 1 53 67 09 84  
christophe.angoulvant@rolandberger.com



### Axelle Lemaire

Partner – Digital  
+33 1 53 67 03 24  
axelle.lemaire@rolandberger.com



### Laurent Benarousse

Senior Partner – Secteur public  
+33 1 70 49 41 20  
laurent.benarousse@rolandberger.com



### Stéphane Tubiana

Partner – Biens de consommation  
+33 1 53 67 09 64  
stephane.tubiana@rolandberger.com



### Patrick Biecheler

Senior Partner – Santé  
+33 1 53 67 09 02  
patrick.biecheler@rolandberger.com



### Sébastien Manceau

Partner – Tourisme  
+33 1 53 67 03 55  
sebastien.manceau@rolandberger.com



### Didier Bréchemier

Senior Partner – Transport  
+33 1 53 67 09 26  
didier.brechemier@rolandberger.com

Les auteurs accueillent vos questions, commentaires ou suggestions

[www.rolandberger.com](http://www.rolandberger.com)

Cette publication a été préparée à titre indicatif seulement. Le lecteur ne doit prendre de décision au regard des informations présentes dans cette publication sans avoir reçu un avis professionnel spécifique. Roland Berger GmbH ne peut être tenu responsable des dommages résultant de l'utilisation des informations contenues dans cette publication.

© 2020 ROLAND BERGER GMBH. TOUS DROITS RÉSERVÉS.

Fondé en 1967, **ROLAND BERGER** est le premier cabinet de conseil de Direction Générale d'origine européenne. Implanté en France depuis 1990, le bureau de Paris avec près de 300 collaborateurs, conseille les plus grandes entreprises internationales ainsi que des institutions publiques, sur l'ensemble de leurs problématiques, du conseil stratégique à la mise en oeuvre opérationnelle. Il s'attache à proposer des solutions innovantes, avec une attention particulière portée à l'obtention de résultats concrets et mesurables.

Éditeur :  
ROLAND BERGER  
62-64, Rue de Lisbonne  
75008 Paris  
France  
+33 1 53670320