

Report

Roland Berger

06.2020
PARIS / FRANCE



Covid-19 : Impacts sectoriels et leviers de relance pour l'économie européenne

NOTE DE POSITION

RÉSUMÉ



rise du COVID-19, acte 2. Après le choc initial déclenché par les mesures de confinement, l'économie européenne traverse actuellement la deuxième phase : une période de transition sanitaire durant laquelle l'offre et la demande demeurent impactées par les conséquences de la crise. Cette étape devrait être suivie d'une phase de reprise économique, avant que les conditions d'une nouvelle normalité ne s'installent durablement. Durant ces deux phases à venir, les actions menées par les gouvernements européens – qu'il s'agisse de contraintes sanitaires ou de mesures de soutien à l'économie – détermineront la vitesse à laquelle chaque secteur retrouvera ses niveaux d'activité d'avant la crise.

Au sein de chaque pays, ces actions et leur capacité à sécuriser la confiance des consommateurs et investisseurs auront semble-t-il plus d'impact sur l'ampleur de la crise économique subie, que le niveau d'exposition de chaque pays aux secteurs les plus exposés. A titre d'exemple, en Allemagne 20% de l'activité économique est réalisée dans les secteurs les plus à risque (hospitalité & divertissement, biens de consommation non-essentiels, construction automobile, équipements industriels, aérospatial civil, transport aérien et pétrole), contre 15% en France. Pour autant, l'OCDE prévoit une baisse de 6,6% du PIB pour l'année 2020, contre 11,4% en France.

Malgré ces disparités, une réponse coordonnée à l'échelle européenne sera nécessaire pour faire face aux plans de relance massifs annoncés et à attendre de la part de nos principaux partenaires commerciaux hors-UE : la Chine et les Etats-Unis. Elle devra s'attacher à protéger et soutenir la demande durant la phase de transition sanitaire, puis à transformer l'appareil productif européen durant la phase de reprise afin d'être prêts à faire face à la concurrence extra-européenne dans un contexte de nouvelle normalité. Les mesures de relance gagneront ainsi à se focaliser sur le financement de la productivité des acteurs européens, la mise en œuvre d'un protectionnisme ciblé, le développement de la coopération intra-européenne autour de secteurs prometteurs, et le soutien aux relocalisations dans une logique de fiabilisation des chaînes d'approvisionnement. Pour mettre en œuvre ces mesures, une taxe sur le risque systémique pourrait être créée dans les secteurs vitaux, et l'épargne accumulée durant le confinement mobilisée au travers d'un Fonds d'Investissement de Reconstruction de la zone Euro (FIRE!).

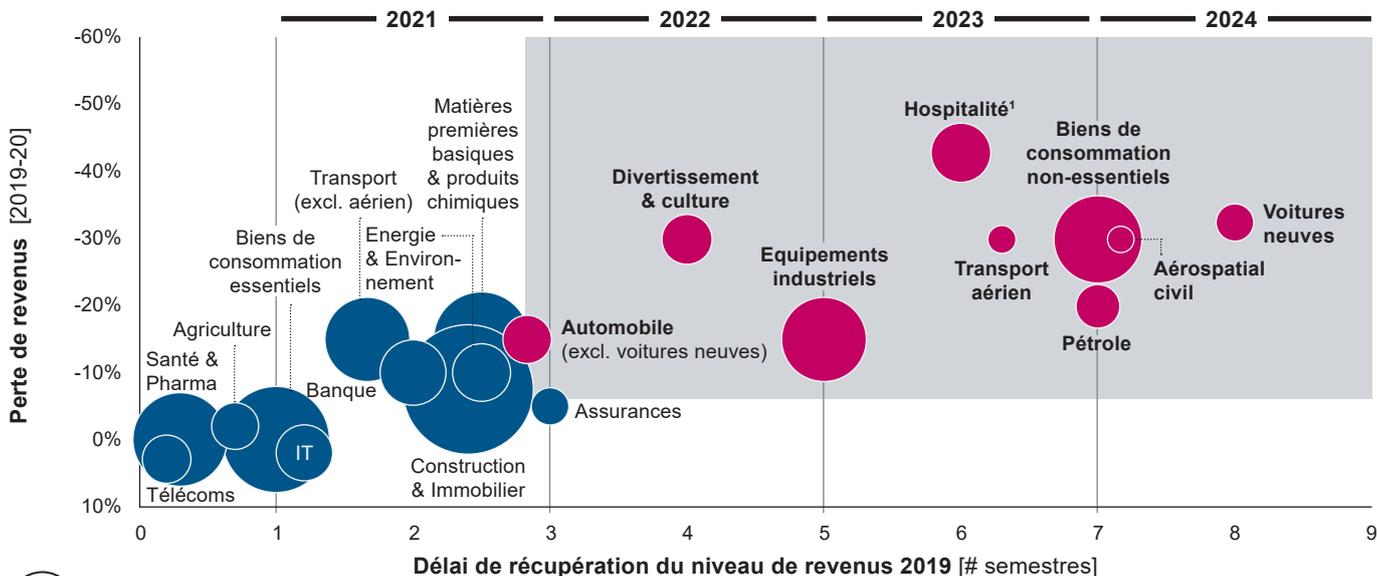
L'objectif de cette étude est double : (a) décrypter les impacts sectoriels afin d'évaluer le niveau d'exposition de chaque pays aux conséquences économiques de la crise du COVID-19 ; et (b) réfléchir aux potentiels leviers de relance à actionner à l'échelle européenne pour faire face en capitalisant pleinement sur nos atouts communs.

CONTENTS

1/ LES DIFFÉRENTES PHASES DE LA VAGUE COVID-19 : ANTICIPER POUR AGIR	6
1.1 Propos préliminaire	
1.2 Scénarios macroéconomiques	
2/ AMPLEUR DES ONDES DE CHOC SECTORIELLES ET DEGRÉ D'EXPOSITION DE CHAQUE PAYS EUROPÉEN	9
2.1 Choc initial	
2.2 Transition sanitaire	
2.3 Reprise économique	
2.4 Services financiers – Catalyseurs ou amortisseurs d'une crise mondiale	
2.5 Focus sur les secteurs les plus exposés – Spécificités par sous-segment et par pays	
2.6 Différents niveaux d'exposition selon les pays européens	
3/ CANALISER LA VAGUE COVID EN AGISSANT SUR L'OFFRE OU LA DEMANDE POUR TRANSFORMER L'ÉCONOMIE EUROPÉENNE	26
3.1 Protéger le tissu économique pour garantir les conditions de la reprise	
3.2 Soutenir la reprise de la demande dans uncontexte de contraintes sanitaires fortes	
3.3 Transformer les actifs productifs pour s'adapter à la nouvelle normalité	
3.4 Identifier des sources potentielles de financement	
3.5 En bref - Recommandations pour une reprise économique efficace et durable	
4/ LE DÉFI EUROPÉEN: COORDONNER LES EFFORTS POUR ENDIGUER LA CRISE TOUT EN RESPECTANT LA DIVERSITÉ EUROPÉENNE	32
4.1 Maintenir la cohésion européenne pour répondre à la crise économique	
4.2 Préserver une position de leader sur la scène économique mondiale	
4.3 Poursuivre la transition écologique malgré les urgences économiques	
5/ MÉTHODOLOGIE	36
5.1 Segmentation	
5.2 Évaluation des chocs d'offre et de demande par secteur	
5.3 Enquête COVID-19 sur le niveau de préparation	
5.4 Sources	

Chiffres clés

Ampleur de la récession [perte de revenus] x délai de récupération anticipé par secteur

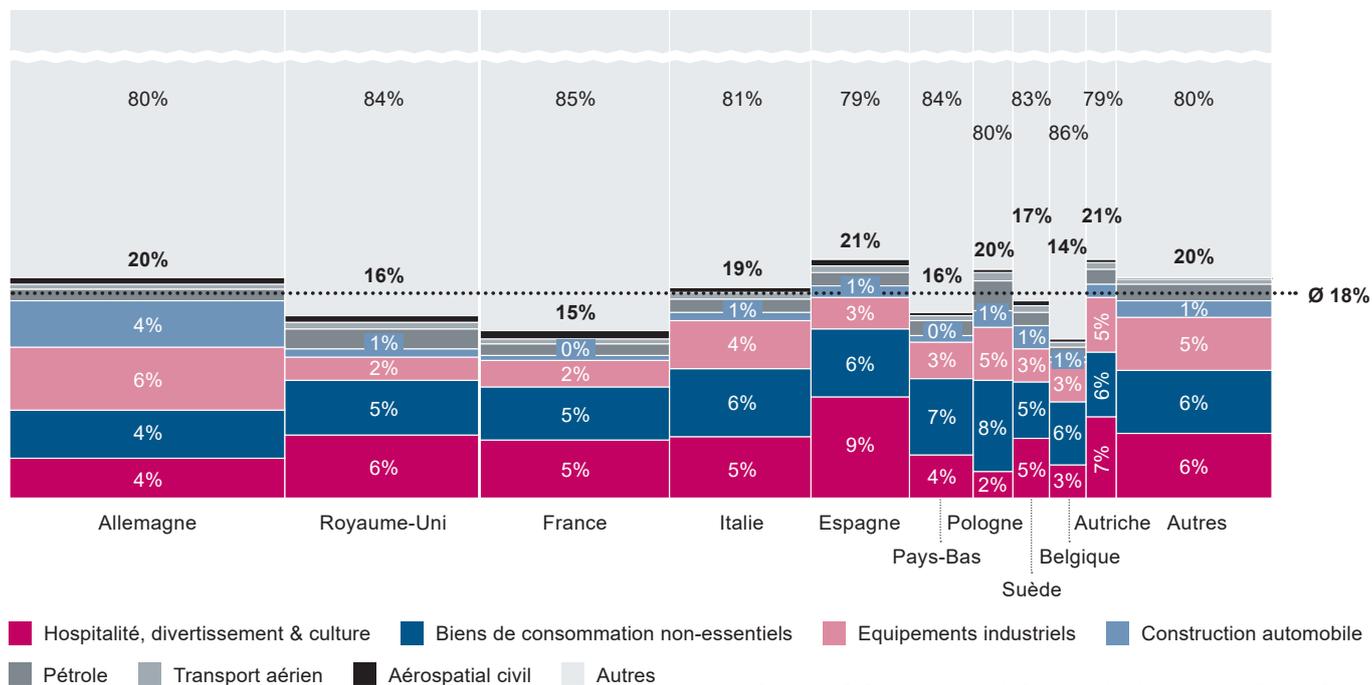


Ventes totales [EUR Mds ; Europe; 2018]

¹ Incl. hôtellerie et restauration

Sources : Oxford economics, IHS, recherche documentaire, Roland Berger

Poids des secteurs les plus touchés dans l'économie des dix premiers pays de l'UE [% de la valeur ajoutée 2018]



Sources : Oxford economics, IHS, recherche documentaire, Roland Berger

POINTS D'ATTENTION

Pertes de revenus et délai de récupération du niveau de revenus 2019 estimé selon un scénario intermédiaire anticipant des ondes de chocs ciblées impactant différemment chaque secteur [1.Introduction]

Moyennes européennes (fortes disparités observées entre pays de l'UE en ce qui concerne l'impact initial du choc sur l'offre et la demande dans plusieurs secteurs, du fait des contraintes spécifiques définies par chaque gouvernement)

Faible visibilité concernant l'ampleur, l'orientation sectorielle et l'efficacité des plans de relance publics à venir

Phases clés et leviers d'action publique

1

Choc initial [S1 2020]

PROTÉGER

le tissu économique pour garantir les conditions de la reprise

2

Transition sanitaire [S2 2020]

SOUTENIR

la reprise de la demande dans un contexte de contraintes sanitaires

3

Reprise économique [2021-2023]

TRANSFORMER

les actifs productifs en anticipation d'une nouvelle normalité

4

Nouvelle normalité [2024+]

ÊTRE PRÊT

à fonctionner dans un contexte mondial profondément transformé



Des mesures axées sur la demande pour sécuriser le tissu économique européen

Compenser les pertes de revenus

Subventionner des dépenses ciblées

(ex : chèques vacances nationaux, primes à la conversion de voitures)

Accélérer les achats et investissements publics, en se concentrant sur les infrastructures nécessaires (ex : rail, télécommunications, agriculture, etc.) participant à la compétitivité et à la transition environnementale de la zone euro



Des mesures axées sur l'offre pour adapter les actifs productifs à la nouvelle normalité

Financer la compétitivité des entreprises européennes (ex : crédit d'impôts pour les investissements d'automatisation) et mettre en œuvre un protectionnisme ciblé (ex : taxe carbone sur les importations)

Favoriser la coopération entre acteurs européens et le développement de filière d'avenir (ex : hydrogène, *European Battery Alliance*) en remettant en cause le dogme du « tout-concurrence »

Soutenir les relocalisations et le nearshoring et, dans les secteurs vitaux, responsabiliser les entreprises concernant la fiabilité de leur modèle opérationnel au travers d'une **taxe sur le risque systémique**

Mobiliser l'épargne accumulée pendant le confinement par les particuliers via un **Fonds d'Investissement et de Reconstruction de la Zone Euro (FIRE!)**

PIB

Durée et dureté du confinement

INTERVENTION PUBLIQUE



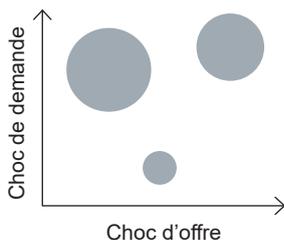
Contraintes sanitaires imposées sur la production et la consommation

Pour l'avenir de chaque secteur économique européen, l'action des acteurs publics durant les phases de TRANSITION SANITAIRE et de REPRISE ÉCONOMIQUE peut s'avérer plus déterminante que l'ampleur du CHOC INITIAL

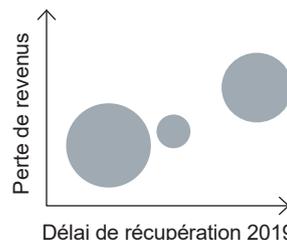
ACCUMULATION D'ÉPARGNE

MOBILISATION DE L'ÉPARGNE [FIRE !]

Impacts sectoriels



Secteur	Contraintes sanitaires	Niveau de préparation des acteurs
A	+++	++
B	++	+++
C	++	+
...



Digitalisation accélérée (e-commerce, télétravail, optimisation des coûts)

Nouveaux modes de consommation (responsabilité sociale et environnementale, précautions sanitaires)



Contraintes



Soutien

..... Évolution du PIB sans aide publique

..... Évolution du PIB avec aide publique

1/

Les différentes phases de la vague COVID-19 : anticiper pour agir

1.1 / Propos préliminaire

Alors que les mesures de confinement touchent à leur fin dans plusieurs pays européens, les impacts de chacune des **4 phases de la crise du COVID-19** doivent être anticipés par les acteurs publics et privés :

1. **Choc initial [S1 2020]** : des contraintes soudaines sur la production et la consommation entraînant une réduction de plus de 50% de l'activité dans plusieurs secteurs marchands, ce qui s'est traduit au premier trimestre 2020 par une réduction du PIB de 3,5% pour l'UE, et devrait se convertir en une réduction annuelle de -9,1%¹ pour la zone euro.
2. **Transition sanitaire [S2 2020]** : des contraintes durables nécessitant l'adaptation des acteurs publics et privés pour continuer à fonctionner tandis que le risque sanitaire perdure.
3. **Reprise économique [2021-23]** : une fois le COVID-19 maîtrisé et les contraintes sanitaires levées, une accélération de la reprise économique et l'adaptation nécessaire de l'outil productif aux nouveaux modes de consommation.
4. **Nouvelle normalité [2024+]** : à long terme, une situation stabilisée dans laquelle les acteurs se seront adaptés aux nouveaux modes de consommation et où le positionnement mondial des économies aura été reconfiguré à l'aune de la qualité de la gestion des trois premières phases de la crise par les acteurs privés et publics.

Se nourrissant des effets d'entraînement mutuels entre offre et demande, ainsi que des répercussions intersectorielles de la crise, un cercle vicieux menace de transformer le choc initial en une importante vague dépressive qui se propagerait au sein des économies européennes, affectant tous les secteurs. Depuis le début du confinement, les consommateurs ont déjà réduit leur niveau de dépenses, à la fois parce que certains achats ont été rendus temporairement impossibles, mais aussi par précaution, reportant des dépenses non-nécessaires à des temps moins incertains. Ces articles non-essentiels pourraient connaître une réduction durable de leur demande, en raison de la dépression économique et de l'évolution des modes de consommation propres à la nouvelle normalité post COVID-19.

Cependant, l'ampleur de cette vague sera déterminée par **l'action des acteurs publics** à deux niveaux :

- **Contraintes sanitaires** – Intensité des restrictions appliquées à la production et à la demande pour des raisons sanitaires, durant les phases de confinement puis de transition sanitaire
- **Mesures de soutien économique** – Ampleur et efficacité des plans de relance publics déployés dans chaque pays, durant les phases de transition sanitaire puis de reprise économique

¹ Source : Perspectives économiques de l'OCDE, juin 2020

Le premier objectif de cette étude est de décrypter ces impacts sectoriels, en particulier pour les secteurs les plus exposés comme ceux qui se situent en haut de la pyramide de Maslow. **Le deuxième objectif est de proposer des pistes de solution aux acteurs publics européens**, qui auront besoin de rétablir la confiance des consommateurs afin que la demande puisse renouer avec les niveaux antérieurs à la crise du COVID-19, y compris pour ces secteurs, tout en s'engageant dans des transformations de long terme.

Pour ce faire, certaines leçons peuvent être tirées des crises passées. Après la crise de 2008/09, les plans indifférenciés de relance de la demande ont montré leurs limites en matière de création de valeur durable. Les pays européens doivent se concentrer sur les secteurs porteurs ainsi que sur des mesures en faveur l'offre (protectionnisme ciblé, soutien à l'automatisation, partenariats paneuropéens, etc.) pour garantir la compétitivité de la zone euro tout en permettant la transformation des actifs de production afin de répondre aux enjeux de la nouvelle normalité.

Pour rétablir la confiance des consommateurs et préserver durablement une économie internationalisée, l'Union européenne doit être à l'avant-garde d'une mondialisation régulée. En effet, la crise du COVID-19 redonne toute son actualité à une interrogation profonde : le libéralisme constitue-t-il la fin de l'histoire, comme le présentait F. Fukuyama ? Ou n'est-il qu'une phase de désorganisation entre des périodes plus réglementées, comme argumenté par K. Polanyi ?

Le décryptage des impacts sectoriels fait également apparaître des niveaux d'exposition propres à chaque pays européen. Si cela pourrait entraver l'élaboration d'une stratégie commune, cela montre aussi que les principales économies européennes pourraient être au premier plan pour soutenir la reprise économique de la zone euro. **Toutes les économies européennes bénéficieraient d'une réponse coordonnée, qui leur permettrait de capitaliser pleinement sur un marché intérieur (UE 27 + R.-U.) de 514 millions d'habitants et de 15900 milliards d'euros², ainsi que des montants d'épargne élevés accumulés par les citoyens européens pendant le confinement.**

1.2 / Scénarios macroéconomiques

La crise actuelle du COVID-19 est marquée par un niveau élevé d'incertitudes à trois niveaux :

- **Approvisionnement** : les moyens de production peuvent-ils rapidement être redémarrés dès la fin du confinement ? Combien de temps faut-il pour que les chaînes d'approvisionnement soient de nouveau opérationnelles ? Les compétences et les savoir-faire sont-ils en péril ou simplement en pause ?
- **Demande** : la demande d'après-crise retrouvera-t-elle les niveaux d'avant-crise ? Quelle sera l'efficacité des mesures prises pour la soutenir ? Quelle sera l'ampleur de l'évolution des modes de consommation ?

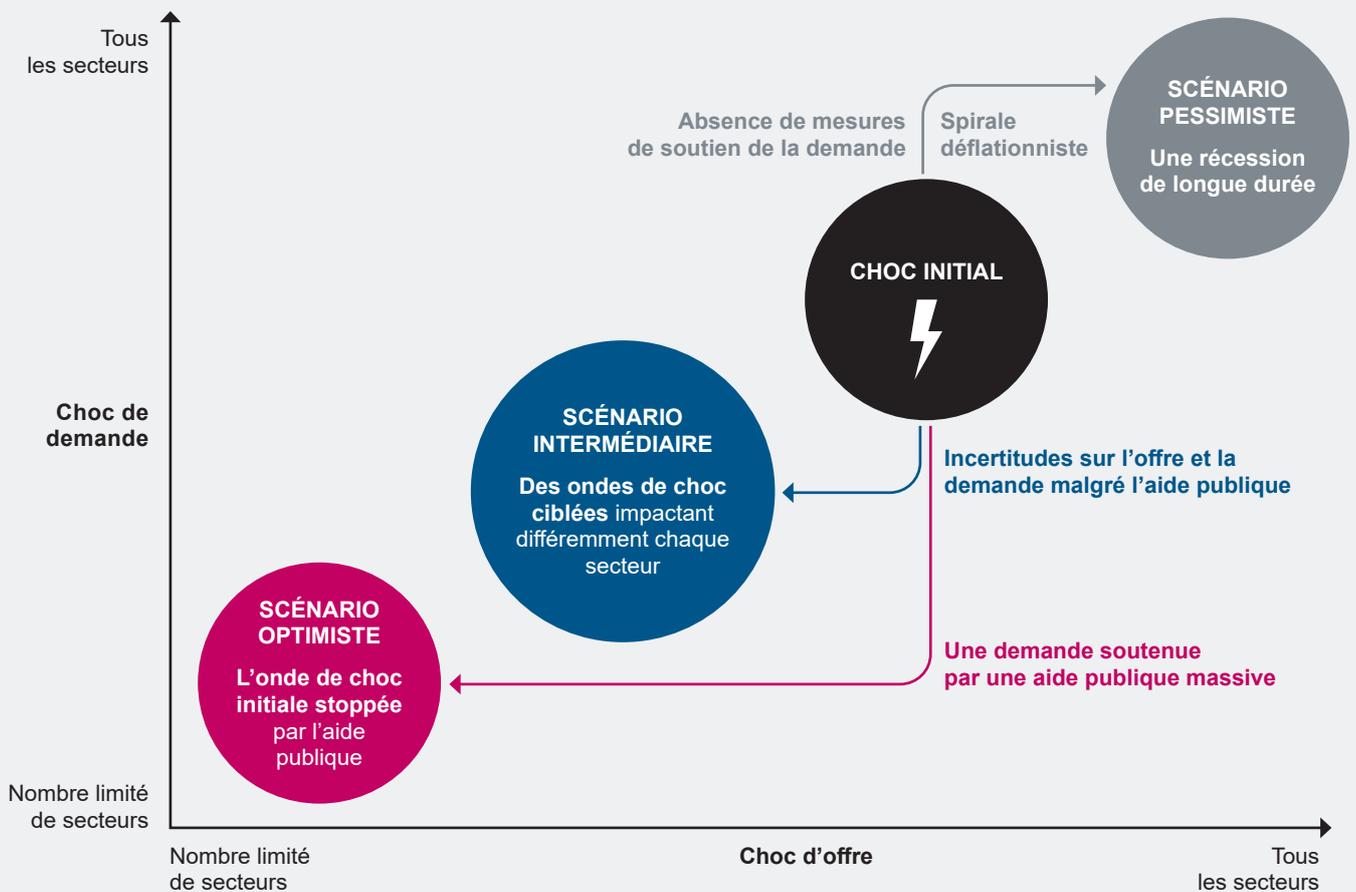
² OCDE, « consommation intérieure » pour l'UE-27+Royaume-Uni en 2019

- **Délais** : A quelle vitesse pourrions-nous sortir de la phase de transition sanitaire ? Faut-il s'attendre à de nouvelles périodes de confinement ? Combien d'années durera la reprise économique avant l'installation durable des conditions d'une nouvelle normalité ?

La combinaison de ces incertitudes donne lieu à trois principaux scénarios potentiels : → **A**

- **Un choc initial dont l'onde est limitée et stoppée par des aides publiques massives** : en effet, la baisse de la consommation peut être limitée par des mesures adaptées de soutien de la demande, ce qui permettrait un redressement de l'économie après un (bref) affaissement.
- **Un scénario intermédiaire avec des vagues ciblées** : un haut niveau d'incertitude généré par deux causes corrélées : l'impact à court terme des mesures de confinement puis de précautions sanitaires sur l'offre et la demande (par exemple sur l'hôtellerie et les transports) ; et l'impact à long terme d'une dépression durable de la demande. Dans un contexte de

A / Aperçu des scénarios macroéconomiques



Source : Roland Berger

dépression économique, l'ampleur de l'impact économique sur chaque secteur sera corrélée à son positionnement sur la pyramide de Maslow : à mesure que le pouvoir d'achat des consommateurs diminuera, le concept de « biens nécessaires » évoluera pour inclure de moins en moins de produits, par exemple en excluant les voitures neuves comme bien nécessaire pour de nombreux ménages.

- **Une récession de longue durée** comparable à la crise économique des années 1930, pouvant résulter de blocages prolongés ou successifs et d'une incertitude sanitaire résiduelle pendant plusieurs semestres, qui engendreraient un choc massif d'offre et de demande en 2020, conduisant à une forte spirale déflationniste.

Si le premier scénario semble optimiste, la perte durable de richesses du troisième scénario n'est pas le scénario privilégié à l'heure actuelle. **Cette étude se concentre donc sur un scénario pivot dans lequel la crise redéfinirait le poids des différents secteurs dans la production brute totale, qu'ils soient industriels ou de services.**

2/

Ampleur des ondes de choc sectorielles et degré d'exposition de chaque pays européen

2.1 / Choc initial

En ce qui concerne le choc initial, les impacts sectoriels peuvent être évalués en termes d'ampleur **des chocs de demande et d'offre** → **B**, considérant :

- **Pour l'évaluation du choc d'offre**, l'impact des plans de confinement sur la production (ex : durée d'arrêt des usines) et l'incapacité à stocker les produits, expliquant notamment pourquoi l'hôtellerie et le transport aérien sont classés à un niveau élevé sur cet axe
- **Pour l'évaluation du choc de demande**, l'impact des plans de confinement sur la consommation (ex : incapacité à aller au restaurant ou à voyager), dépendant fortement de la nécessité ou non de se déplacer, et donc de la capacité à vendre en ligne vs. dans les commerces physiques

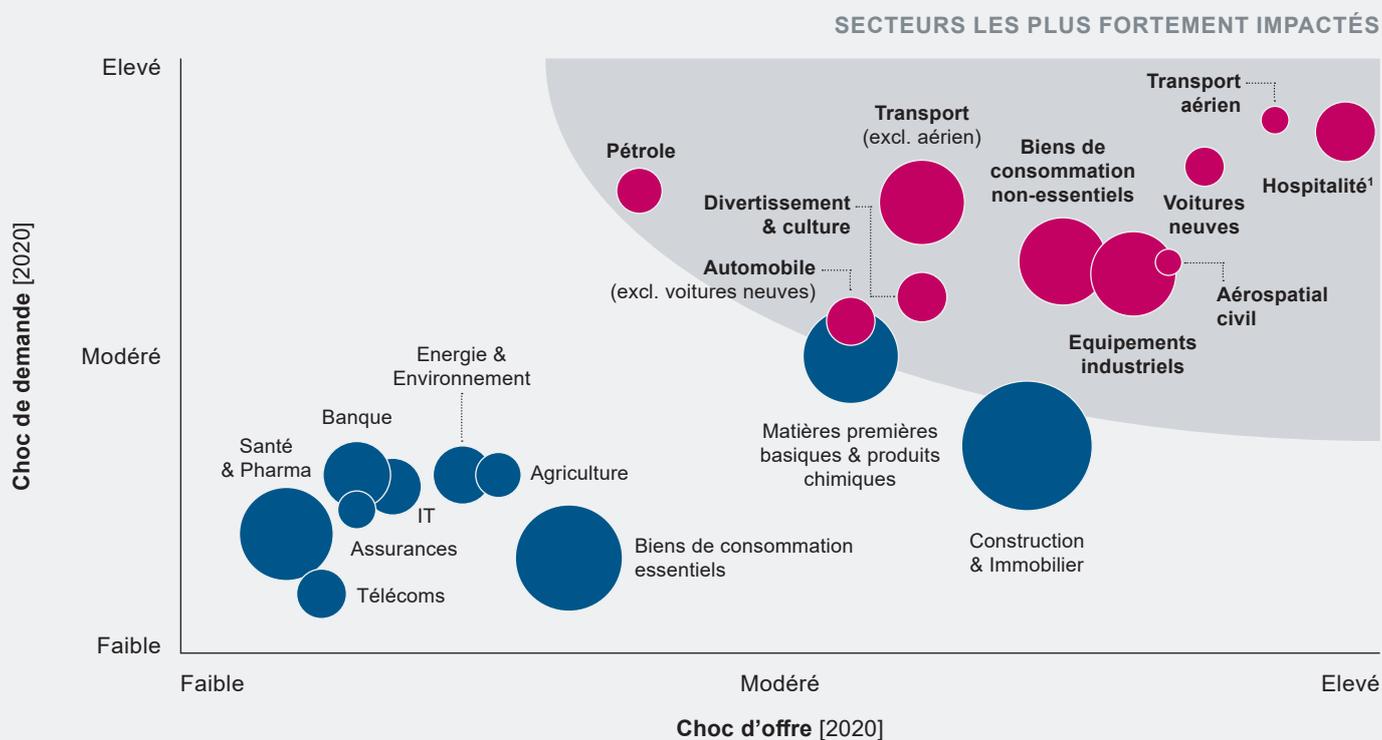
Cette évaluation a été faite à l'échelle de l'Europe, et traduit pour certains secteurs des réalités bien différentes selon les pays. A titre d'exemple, le secteur de la construction a été bien plus fortement touché par les conséquences du confinement en France qu'en Allemagne, en raison de niveaux de contraintes différenciés.

Dans l'ensemble, les secteurs et sous-secteurs – directement ou indirectement – liés à la mobilité sont les plus touchés : transport aérien, automobile, hospitalité³, aérospatial civil et pétrole. Parmi ces secteurs, ceux des services tels que l'hospitalité et le transport aérien comptent parmi les secteurs les plus impactés, car les pertes de revenus enregistrées pendant le

³ Hébergement et services de restauration

B / Choc initial d'offre et de demande dû au confinement

[évaluation moyenne européenne par secteur]



⊙ Ventes totales [EUR Mds ; Europe ; 2018]

¹ Incl. hôtellerie et restauration

Sources : Oxford economics, IHS, Recherche documentaire, Roland Berger

confinement ne pourront pas être totalement compensées. Cependant, tous les secteurs devraient subir **des impacts systémiques** sur la demande, car un choc d'offre sur un secteur peut avoir un impact sur la demande de plusieurs d'entre eux. En outre, dans tous les secteurs mentionnés, y compris ceux qui sont les moins impactés par les chocs d'offre et de demande, des sous-segments spécifiques peuvent avoir été fortement touchés, à l'instar des producteurs de fleurs dans le secteur agricole.

Pour plusieurs secteurs, l'évaluation moyenne des chocs d'offre et de demande affichée sur cette matrice intègre des situations hétérogènes dans les pays européens. En effet, les contraintes définies par les gouvernements ont un impact important sur l'ampleur du choc initial : les choix effectués quant au délai de réouverture des frontières, à la persistance des mesures de distanciation sociale (par exemple, autorisation des mariages et autres cérémonies), aux précautions sanitaires imposées, entre autres, ont tous un impact différent selon les pays et les secteurs. **La réponse à la crise sanitaire a mis en évidence de fortes disparités quant au niveau de préparation des pays européens, ainsi que la complexité de la mise en place d'une stratégie européenne commune pour faire face à ces défis. → C**

C / Synthèse des plans de confinement dans les pays de l'UE et du Royaume-Uni [au 28 avril]

	Allemagne	Royaume-Uni	France	Italie	Espagne	Pays-Bas
Durée du confinement [jours]	29	70	55	55	50	0 ³
Début du confinement	22/03	24/03	17/03	10/03	15/03	s/o
Date estimée de ré-ouverture des écoles	04/05	01/06 ¹	11/05	Septembre	Septembre	11/05
Date estimée de ré-ouverture des magasins non essentiels	20/04	s/o	11/05	18/05	04/05	s/o
Niveau de restriction de la circulation des personnes ²	FAIBLE	MOYEN	ÉLEVÉ	ÉLEVÉ	ÉLEVÉ	FAIBLE

¹ Réouverture partielle

² Nécessité d'avoir un certificat pour sortir ; mesures de restriction sur la pratique individuelle de sport

³ Restriction des déplacements mais pas de confinement officiel

Sources : Recherche documentaire, Roland Berger

2.2 / Transition sanitaire

Pendant la phase de transition sanitaire, qui se déroulera entre la fin des mesures de confinement et la maîtrise de l'épidémie (par exemple par la mise au point d'un vaccin), les États devront trouver le bon équilibre entre contraintes sanitaires et soutien économique. En Europe, différentes situations peuvent être observées : certains pays s'appuient sur la responsabilité individuelle des citoyens et appliquent des contraintes sanitaires plus légères, tandis que d'autres préfèrent sécuriser la protection des populations par la mise en œuvre de contraintes sanitaires plus strictes ayant un fort impact sur l'économie. **Au cours de cette deuxième phase, à l'instar de la première phase de choc initial, l'action des gouvernements sera déterminante pour maîtriser l'ampleur de la vague de dépression appelée à se propager sur chaque secteur économique à moyen et long terme.**

D / Enquête COVID-19 sur le niveau de préparation et les contraintes sanitaires transitoires par secteur

	Baromètre de préparation				Contraintes sanitaires	
	Sensibilité à l'incertitude	Gestion de crise	Plan de relance	Préparation à la nouvelle normalité	Contraintes sur l'offre	Contraintes sur la demande
Télécommunications	Faible	●●○○○	●●●○○	●●●○○	Faible	Faible
IT	Faible	●●○○○	●●●●○	●●○○○	Faible	Faible
Santé & Pharma	Faible	●●●○○	●●●○○	●●●○○	Moyen	Faible
Agriculture	Faible	●●○○○	●●●●○	●●●●○	Moyen	Faible
Construction & Immobilier	Faible	●●●○○	●●●●○	●●●○○	Haut	Moyen
Transport	Faible	●●●●○	●●●●○	●●○○○	Haut	Haut
Aérospatial civil	Moyen	●●●●●	●●●○○	●●●●○	Moyen	Haut
Biens de consommation	Moyen	●●●●○	●●●○○	●●○○○	Moyen	Moyen
Énergie & Environnement	Moyen	●●●●○	●●●●○	●●○○○	Moyen	Moyen
Services financiers	Haut	●●●●○	●●●○○	●●●○○	Faible	Faible
Produits et services industriels	Haut	●●●○○	●●●●○	●●●○○	Moyen	Moyen
Automobile	Haut	●●●●○	●●●●○	●●○○○	Moyen	Haut
Hospitalité & Divertissement	Haut	●●●○○	●●●○○	●●○○○	Haut	Haut

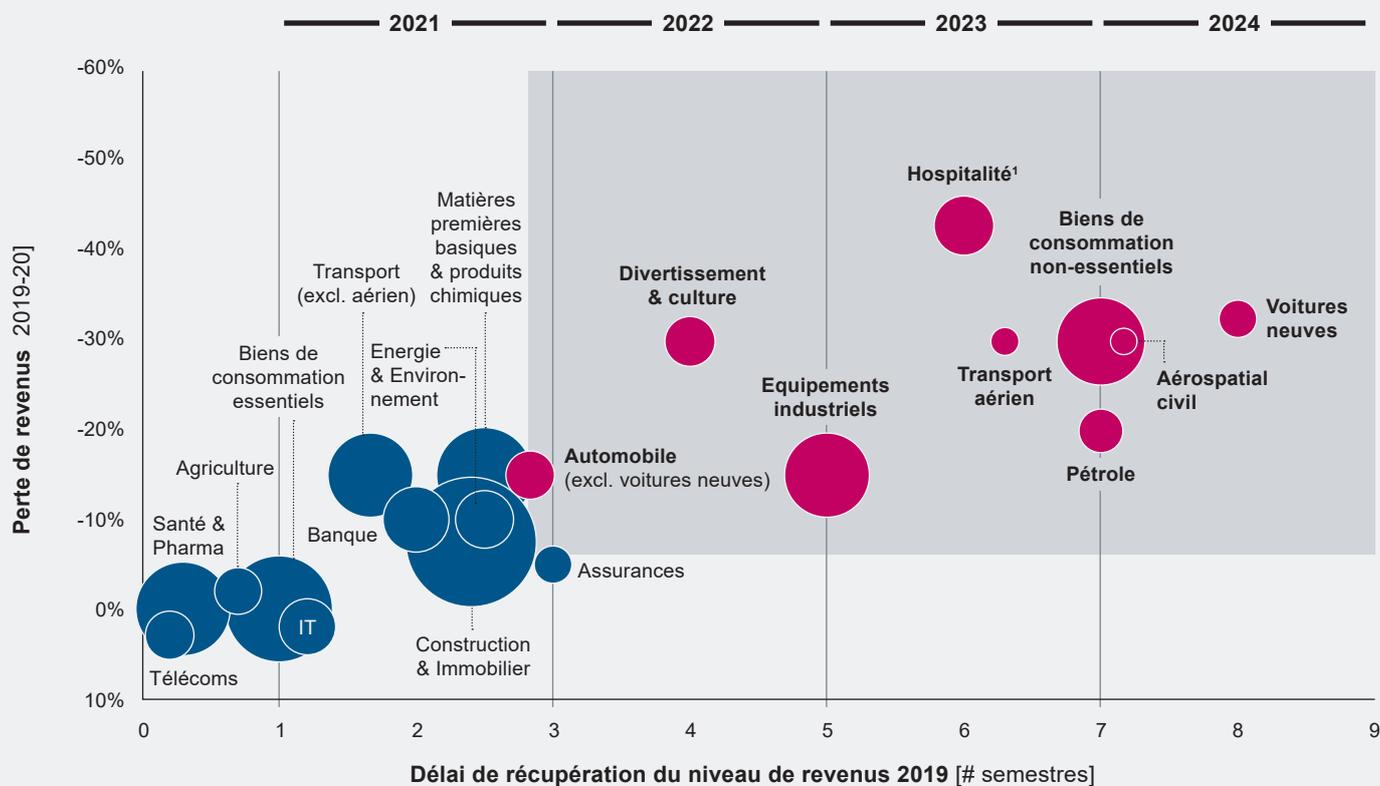
●●●●● Bien préparé ○○○○○ Non préparé

Sources : Recherche documentaire, Roland Berger

Ces actions auront un impact différencié par secteur, selon la nature de l'activité (ex : services en ligne ou hors ligne) ainsi que le niveau de préparation des différents secteurs aux situations de crise. Par exemple, dans le secteur du transport aérien, les acteurs sont habitués à gérer des grèves et à simuler des scénarios de gestion crise, et ont rapidement mis en œuvre des mesures pour adapter leur organisation et sécuriser leur situation financière. Au contraire, dans le secteur agricole, qui est principalement composé de petits acteurs ayant peu d'expérience en gestion de crise, les acteurs ont rencontré des difficultés pour mettre en place des mesures spécifiques et préparer des plans de relance⁴. En outre, durant la transition sanitaire, certains secteurs devront commencer à s'adapter plus tôt que d'autres à la nouvelle normalité, tels que le secteur des biens de consommation non-essentiels, appelé à être confronté à des évolutions majeures. → D

⁴ Enquête COVID-19 sur le niveau de préparation [détails dans la section méthodologie]

E / Profondeur de la récession [% de baisse du chiffre d'affaires] x délai de reprise prévu par secteur



Ventes totales [EUR Mds ; Europe ; 2018]

¹ Incl. hôtellerie et restauration

Sources : Oxford economics, IHS, recherche documentaire, Roland Berger

Les secteurs les plus fortement affectés par les mesures de précautions sanitaires (lieux de divertissement, location automobile, etc.) auront besoin d'une aide spécifique durant cette période.

2.3 / Reprise économique

À long terme, les impacts sectoriels peuvent être analysés en se concentrant sur l'évolution de la demande, et en évaluant l'ampleur des pertes de revenus potentielles ainsi que le délai prévu pour retrouver les niveaux d'activité de 2019. Cette évaluation s'appuie sur un scénario intermédiaire [introduction] et tient compte des plans de relance économique lancés par les gouvernements européens. Toutefois, de grandes incertitudes subsistent quant à l'ampleur, l'orientation sectorielle et l'efficacité des plans d'aide publique. → E

Sept secteurs et sous-secteurs apparaissent comme particulièrement exposés à la crise du COVID-19 [description des impacts par sous-secteur détaillée en partie 2.5].

Cinq secteurs souffrant directement de l'impact des plans de confinement sur la mobilité :

- Automobile (voitures neuves, véhicules commerciaux, voitures d'occasion et marché des pièces détachées)
- Aérospatial civil (fabricants d'équipements d'origine et marché des pièces de rechange)
- Produits et services industriels (équipements industriels)
- Transport (aérien)
- Énergie et environnement (pétrole)

Deux secteurs impactés par l'évolution de la consommation des individus pendant et après le confinement :

- Hospitalité, divertissement & culture
- Biens de consommation (biens de consommation non-essentiels)

Pour plusieurs biens et services non-essentiels, l'incertitude demeure quant à la capacité des acteurs à retrouver les volumes de ventes de 2019, même à long terme. C'est le cas de l'aérospatial civil, avec une demande qui pourrait être durablement affectée par les habitudes acquises durant le confinement et la phase de transition sanitaire (télétravail, tourisme local), ainsi qu'une conscience environnementale croissante des consommateurs.

2.4 / Services financiers – Catalyseurs ou amortisseurs d'une crise mondiale

À chaque phase de la crise, les banques et les assurances sont amenées à jouer un rôle majeur dans l'amélioration ou l'aggravation des circonstances économiques à l'échelle internationale.

Lors du choc initial, ils ont été fortement sollicités par leurs clients pour les aider à faire face à leurs problèmes de trésorerie, soit en distribuant des prêts garantis par l'État, soit en transférant des liquidités dans le cadre de contrats d'assurance. Dans le même temps, les clients ont cependant commencé à se tourner vers des contrats moins chers et des défauts de paiement sont attendus. En outre, les revenus des acteurs du secteur de l'assurance ont chuté en raison d'une dépendance relativement forte aux canaux de distribution physiques et de la souscription papier, non compensée par les ventes en ligne. Cette contraction des revenus devrait perdurer au-delà de 2021, car leurs résultats sont fortement corrélés à l'évolution globale du PIB. Cela va alimenter **un dilemme pour les assureurs en matière de règlement des sinistres : limiter l'indemnisation en excluant les risques de pandémie ou bien étendre l'indemnisation pour renforcer la confiance des clients et croître en notoriété.**

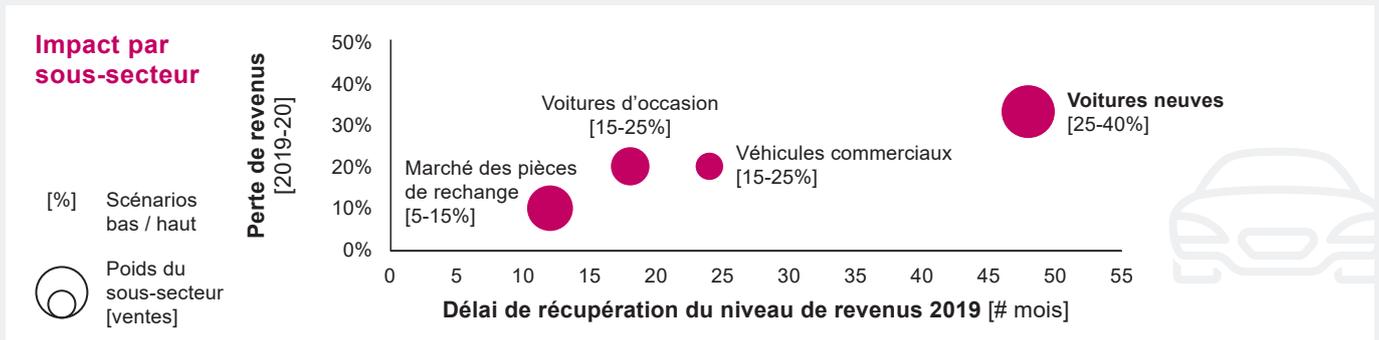
Pendant les phases de transition sanitaire et de reprise économique, ils continueront à faire face à cette situation et devront **gérer la crise de manière à ne pas nuire durablement à leur réputation, tout en maîtrisant leurs ratios de trésorerie et de solvabilité afin de survivre à la crise, évitant ainsi de contribuer à sa propagation.**

Sur le long terme, les acteurs des services financiers s'attendent également à une pression croissante des gouvernements pour qu'ils jouent un rôle plus important dans le financement de la protection sociale (santé, soins de longue durée, retraite, logement). Ils pourront être à l'avant-garde d'un « capitalisme durable » qui s'inscrirait pleinement dans la nouvelle normalité attendue à la sortie de crise. En effet, les assureurs pourraient par exemple développer une gestion plus responsable des sinistres, renforcer leur rôle dans la protection des communautés contre les risques environnementaux, et contribuer activement à la transition environnementale (ex : fonds d'impact investis dans des obligations durables ou des projets verts).

2.5 / Focus sur les secteurs les plus exposés – Spécificités par sous-segment et par pays

En raison des contraintes liées au confinement, des sous-segments d'activité ont été plus touchés que d'autres, notamment les entreprises qui dépendent fortement de la mobilité des personnes ou de la distribution hors ligne. Pour cette raison, les impacts économiques doivent être analysés en sous-segments (ex : voitures neuves vs. occasions) afin de mettre en évidence les activités qui ont le plus à perdre. Ce chapitre détaille les impacts par sous-segment pour les sept secteurs qui devraient être les plus touchés par la crise. → **F à L**

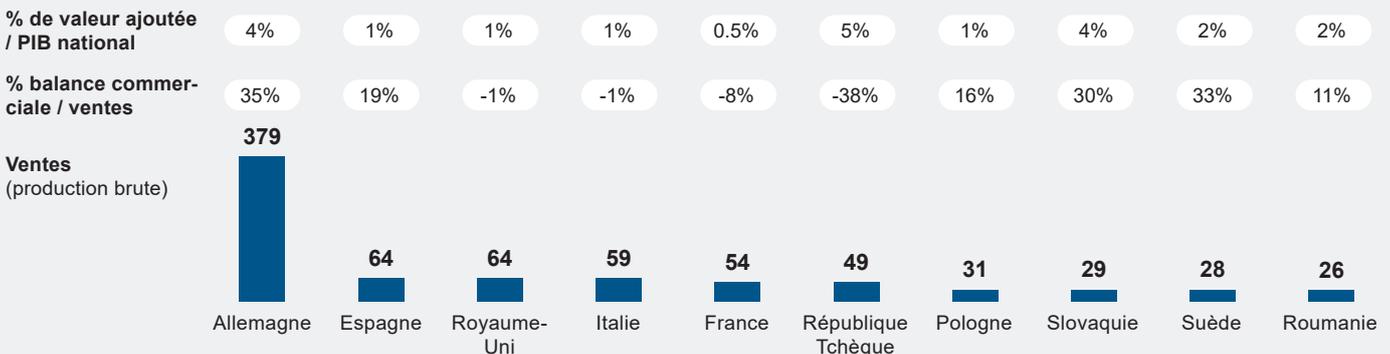
F / Automobile – Spécificités par sous-segment et par pays



Sous-secteur	Choc initial et transition sanitaire [2020]	Reprise économique et nouvelle normalité [2021+]
Voitures neuves	<p>Choc d'offre + Choc de demande +</p> <p>Demande - chute des ventes de voitures neuves due au ralentissement économique - 25 à 40 % des ventes prévues en 2020 vs. 2019 et long délai de récupération anticipé du fait de l'existence de substituts (ex : occasion)</p> <p>Le délai de récupération est plus rapide pour les flottes auto B2B que B2C</p> <p>Offre – Levée des contraintes liées au confinement et subventions nécessaires pour relancer efficacement la production - Redémarrage anticipé plus rapidement en Allemagne qu'en France</p>	<p>Choc d'offre + Choc de demande +</p> <p>Effets durables attendus sur un secteur européen historiquement vulnérable et en raison d'un pouvoir d'achat des ménages durablement affaibli</p> <p>Transfert de la demande vers des voitures moins chères au détriment des segments C/D, vers des plus véhicules plus compacts, moins d'options, un premium de prix moins accepté sur les véhicules électriques (50% privés) – Baisse moins importante attendue sur les SUV</p> <p>Risque de pénétration accrue des concurrents asiatiques</p>
Véhicules commerciaux	<p>Choc d'offre + Choc de demande +</p> <p>Ampleur du choc fortement corrélée à l'impact économique mondial de la crise</p> <p>Impact plus lent que pour les voitures neuves en raison des carnets de commande, complets avant la crise</p>	<p>Choc d'offre + Choc de demande +</p> <p>Besoin persistant de véhicules utilitaires malgré la crise</p> <p>Nouvelle normalité pouvant avantager les entreprises locales</p>
Voitures d'occasion	<p>Choc d'offre + Choc de demande +</p> <p>Fort impact des plans de confinement, potentiellement compensé par un transfert de la demande en voitures neuves vers des véhicules d'occasion (plus grande disponibilité post-confinement et prix plus bas)</p>	<p>Choc d'offre + Choc de demande +</p> <p>Effets restreints sur le long terme, les véhicules constituant des biens nécessaires pour la plupart des acheteurs de voitures d'occasion</p> <p>Poids croissant des plateformes digitales dans les ventes</p>
Marché des pièces de rechange	<p>Choc d'offre + Choc de demande +</p> <p>Fort impact du confinement sur l'offre et la demande, aggravé par la réticence des clients à se rendre dans les commerces du fait des risques sanitaires</p>	<p>Choc d'offre + Choc de demande +</p> <p>De profondes transformations attendues avec le développement des commandes et outils de comparaison en ligne, ainsi que des contrats de maintenance</p>

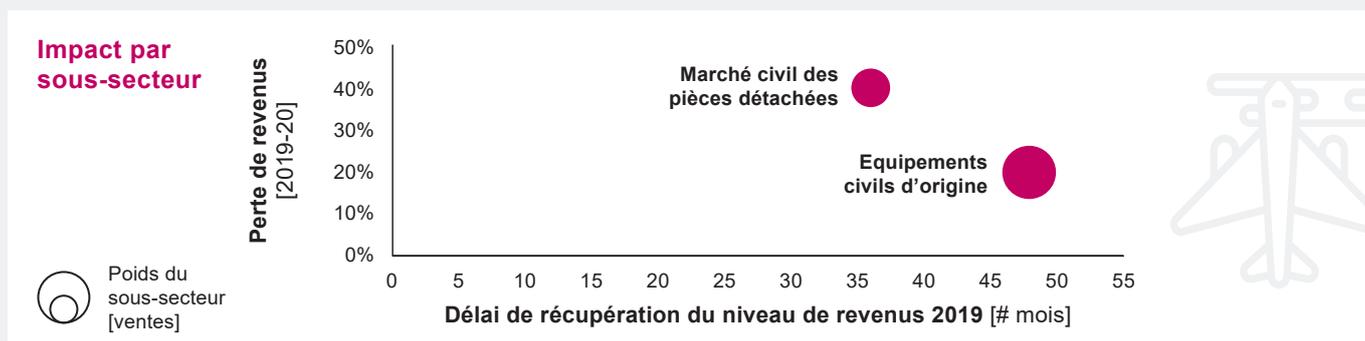
Top 10 des pays contributeurs [UE + R-U; Mds EUR ; 2018]

Sous-secteur IHS : Fabrication de véhicules à moteur, de remorques et de semi-remorques [exclusions : voitures d'occasion, pièces de rechange et équipements industriels utilisés pour la production de voitures neuves]



Source : Eurostat, IHS, recherche documentaire, interviews d'experts, Roland Berger

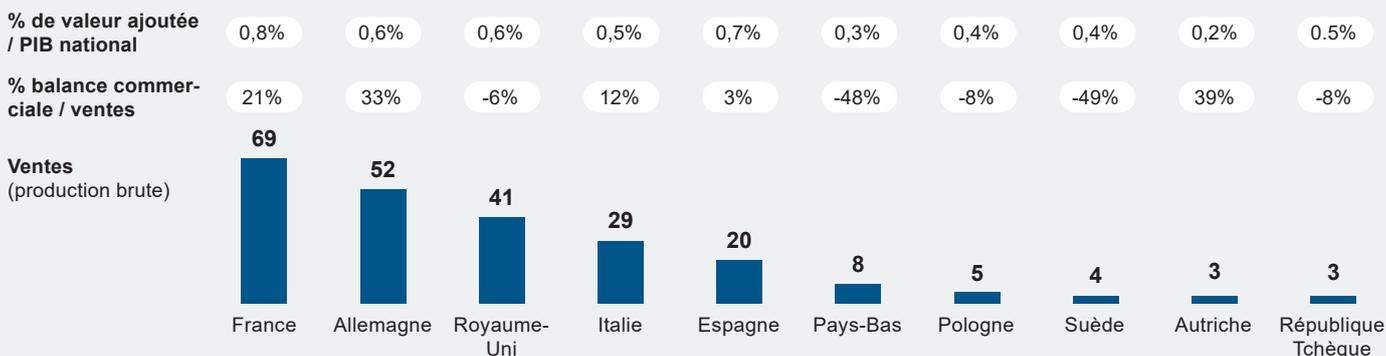
G / Aérospatial civil – Spécificités par sous-segment et par pays



Sous-secteur	Choc initial et transition sanitaire [2020]	Reprise économique et nouvelle normalité [2021+]
Équipements civils d'origine	<p>— Choc d'offre + — Choc de demande +</p> <p>Commandes existantes retardées ou annulées ; absence de nouvelles commandes en raison de la situation financière des compagnies aériennes</p> <p>Gestion de crise et plans de relance centrés dans un premier temps sur l'accès aux liquidités</p> <p>Baisse de production entraînant des ajustements de la chaîne d'approvisionnement pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fuselage étroit : réduction de près d'un tiers des taux de production • Gros porteurs : tendance à la baisse déjà observée ces dernières années, qui devrait s'accroître 	<p>— Choc d'offre + — Choc de demande +</p> <p>Ralentissement des nouvelles commandes, notamment pour les gros-porteurs (potentiellement remplacés par des appareils à long rayon d'action et à fuselage étroit)</p> <p>Reprise principalement concentrée sur l'augmentation de la production d'avions à fuselage étroit, du fait de la préférence donnée aux avions plus petits</p> <p>Consolidation potentiellement significative de l'industrie, avec 2 modèles potentiels :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modèle industriel centré sur les OEM • Modèle industriel mixte équilibré entre équipementiers et principaux fournisseurs de niveau 1
Marché civil des pièces détachées	<p>— Choc d'offre + — Choc de demande +</p> <p>Diminution de la demande en maintenance liée à la baisse globale des heures de vol/cycles de vol, en particulier pour les fournisseurs de moteurs</p> <p>Conversions d'avions de passagers en avions de fret</p> <p>Réduction prévue d'environ 40 % pour 2020, avec une reprise annoncée à partir du troisième trimestre</p> <p>Récession exacerbée à très court terme par :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le retrait immédiat des avions les plus anciens • la disponibilité accrue du matériel usagé utilisable • les effets de déstockage 	<p>— Choc d'offre + — Choc de demande +</p> <p>Récupération progressive des heures et cycles de vol d'ici le milieu voire la fin de l'année 2021 pour revenir aux niveaux 2019 (plus rapide pour les avions à fuselage étroit / plus lent pour les gros porteurs)</p> <p>Reprise de la croissance de la demande de transport aérien à c. 3-4% / an à partir de 2022 ou 2024 selon les prévisions</p> <p>Des impacts différenciés selon le choix des clients pour le renouvellement de leur flotte, notamment liés à l'évolution du prix du pétrole :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les compagnies aériennes décident de renouveler leur flotte : un âge moyen inférieur des avions pourrait légèrement retarder la demande de révision • Les compagnies aériennes décident de prolonger la durée de vie de leurs flottes : un âge moyen plus élevé des avions pourrait stimuler la demande de révision

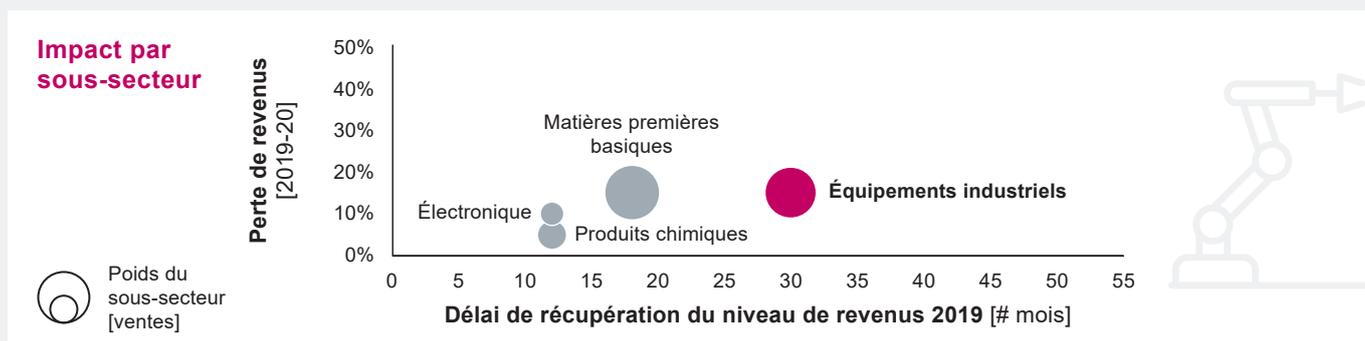
Top 10 des pays contributeurs [UE + R-U; Mds EUR ; 2018]

Sous-secteur IHS : Fabrication d'équipements de transport [exclusion: véhicules à moteur, remorques et semi-remorques]



Source : Eurostat, IHS, recherche documentaire, interviews d'experts, Roland Berger

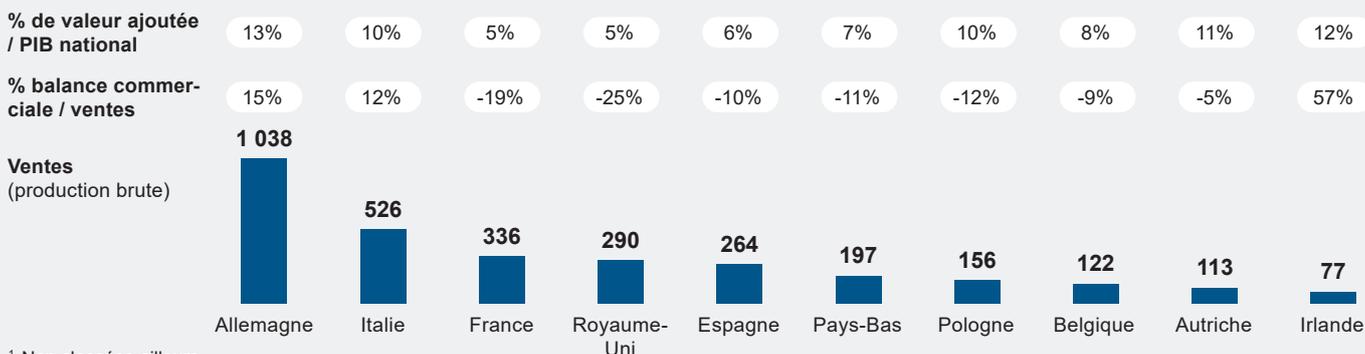
H / Produits et services industriels – Spécificités par sous-segment et par pays



Sous-secteur	Choc initial et transition sanitaire [2020]	Reprise économique et nouvelle normalité [2021+]
Équipements industriels	<p>— Choc d'offre + — Choc de demande +</p> <p>Impact élevé sur l'offre et la demande en raison du confinement des fournisseurs et revendeurs</p>	<p>— Choc d'offre + — Choc de demande +</p> <p>Long délai attendu de récupération du niveau de revenus 2019, fortement corrélé à la reprise des marchés finaux (aéronautique, automobile, etc.)</p>
Matières premières basiques	<p>— Choc d'offre + — Choc de demande +</p> <p>Impact très important sur l'offre et la demande – principaux marchés finaux du sous-secteur incluant les secteurs les plus touchés tels que l'aéronautique, l'automobile et la construction</p> <p>Sous-secteur ayant tendance à traduire de façon amplifiée les évolutions du PIB total</p>	<p>— Choc d'offre + — Choc de demande +</p> <p>Long délai attendu de récupération du niveau de revenus 2019, fortement corrélé à la reprise des marchés finaux</p> <p>Pas de transformation radicale attendue à long terme, si ce n'est une accélération de tendances déjà observées : relocalisation des chaînes d'approvisionnement et décarbonation</p>
Électronique	<p>— Choc d'offre + — Choc de demande +</p> <p>Impact élevé sur l'approvisionnement en raison de difficultés d'approvisionnement – part importante des biens intermédiaires nécessaires aux acteurs européens produits en Chine</p> <p>Demande déprimée du fait de la réduction de la consommation des ménages durant le confinement</p>	<p>— Choc d'offre + — Choc de demande +</p> <p>Rebondissement potentiellement rapide de la demande, certains biens électroniques pouvant être considérés comme nécessaires</p>
Produits chimiques	<p>— Choc d'offre + — Choc de demande +</p> <p>Impact restreint sur la demande et l'offre du fait de la dynamique attendue sur les principaux marchés finaux : biens de consommation essentiels et agriculture</p> <p>Gestion de crise et plans de relance robustes – Forte culture de la gestion de la sécurité et de la trésorerie parmi les acteurs du sous-secteur</p>	<p>— Choc d'offre + — Choc de demande +</p> <p>Stagnation de la demande mais réduction des prix attendue - les acteurs du sous-secteur ne sont pas prêts à réduire des marges déjà très serrées</p> <p>Pas de transformation radicale du sous-secteur à prévoir dans le cadre de la nouvelle normalité post-Covid</p>

Top 10 des pays contributeurs [UE + R-U; Mds EUR ; 2018]

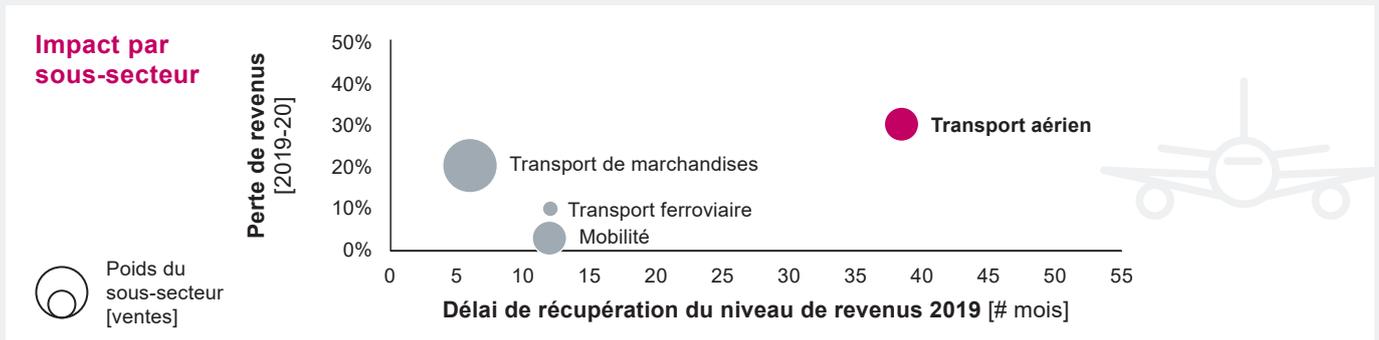
Sous-secteurs IHS : Fabrication de machines et équipements n.c.a.¹ + 11 autres (voir Méthodologie)



¹ Non classées ailleurs

Source : Eurostat, IHS, recherche documentaire, interviews d'experts, Roland Berger

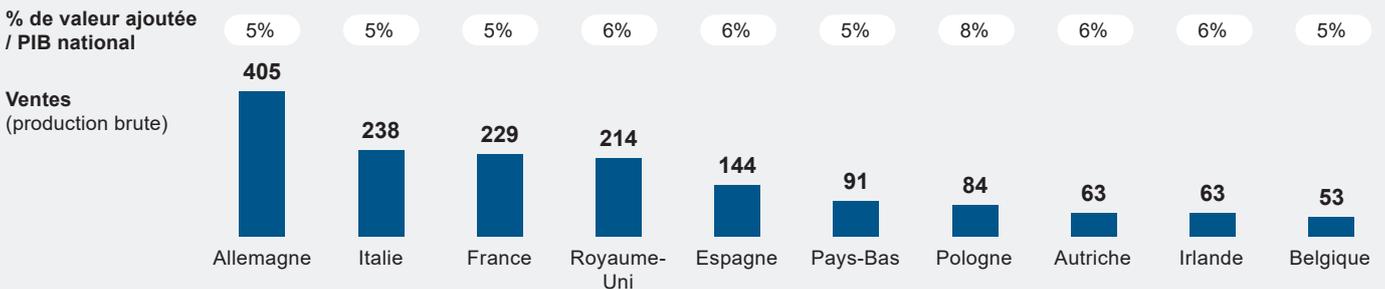
I / Transport – Spécificités par sous-segment et par pays



Sous-secteur	Choc initial et transition sanitaire [2020]	Reprise économique et nouvelle normalité [2021+]
Transport aérien	<p>— Choc d'offre + — Choc de demande +</p> <p>Baisse particulièrement élevée de la demande en raison des contrôles aux frontières et mesures de confinement, impactant les vols internationaux ainsi que les vols nationaux</p> <p>Au niveau mondial, USD 252 Mds de pertes de revenus potentielles - 43% de baisse par rapport aux prévisions pré-crise selon l'IATA</p> <p>Gestion de la crise et plans de relance adéquats conduits par les compagnies aériennes, du fait de leur expérience de la gestion crise (ex : grèves)</p>	<p>— Choc d'offre + — Choc de demande +</p> <p>Effets différenciés sur les compagnies aériennes - effets durables attendus sur les compagnies historiquement vulnérables comme Air France et Lufthansa, qui manquent de liquidités, mais reprise rapide attendue pour les compagnies « low cost » très rentables telles que Ryan Air</p> <p>Forte incertitude quant au rebond de la demande : évolution potentiellement durable du comportement des passagers (réduction des voyages d'affaires avec le développement du télétravail, et de loisirs avec le développement du tourisme local), ralentissement économique, etc.</p>
Transport ferroviaire	<p>— Choc d'offre + — Choc de demande +</p> <p>Impact différencié entre le transport urbain - qui a partiellement fonctionné durant le confinement - et le transport longue distance</p> <p>Réticence à l'usage des transports collectifs attendue durant la phase de transition sanitaire</p>	<p>— Choc d'offre + — Choc de demande +</p> <p>Concernant les transports urbains, retour au niveau d'activité pré-crise durant la transition sanitaire avec une légère inflexion (développement du télétravail et de la mobilité douce)</p> <p>Transport ferroviaire longue distance appelé à bénéficier du déclin du transport aérien</p>
Mobilité	<p>— Choc d'offre + — Choc de demande +</p> <p>Impact élevé sur la demande et l'offre, principalement dû aux interdictions de déplacements durant le confinement</p> <p>Sous-secteurs principalement composé de sociétés récentes et/ou de petite taille aux ressources financières limitées</p>	<p>— Choc d'offre + — Choc de demande +</p> <p>Incertainité majeure quant à l'impact sur l'offre, en particulier concernant les sociétés jeunes et de petites tailles, qui n'avaient pas fait la preuve de leur modèle d'affaire avant la crise</p>
Transport de marchandises	<p>— Choc d'offre + — Choc de demande +</p> <p>Impact modéré à élevé du confinement sur la demande et l'offre, étant donné qu'une part importante du transport de marchandises est dédiée aux biens essentiels</p>	<p>— Choc d'offre + — Choc de demande +</p> <p>Secteur touché par la récession économique mondiale, mais pas de disruption majeure attendue, tant sur le plan de l'offre que de la demande</p>

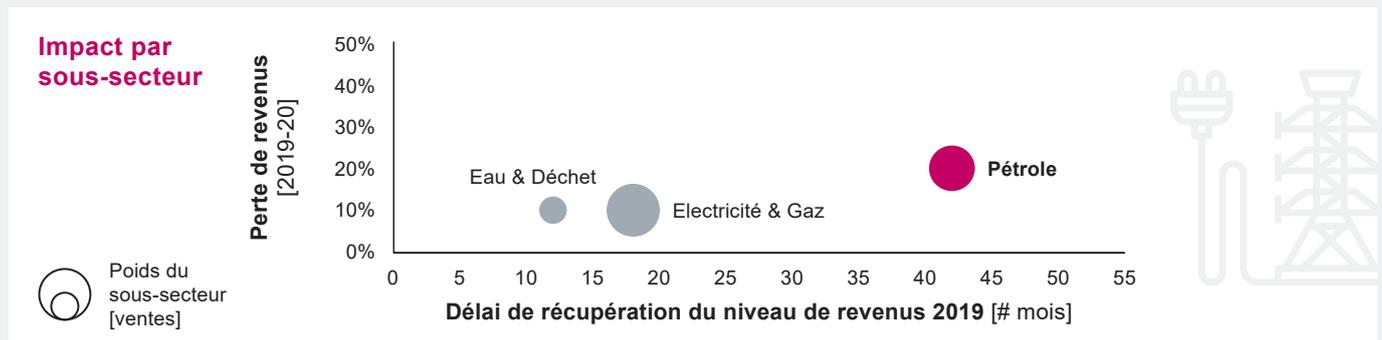
Top 10 des pays contributeurs [UE + R-U; Mds EUR ; 2018]

Sous-secteur IHS : Transport terrestre + 5 autres (voir Méthodologie)



Source : Eurostat, IHS, recherche documentaire, interviews d'experts, Roland Berger

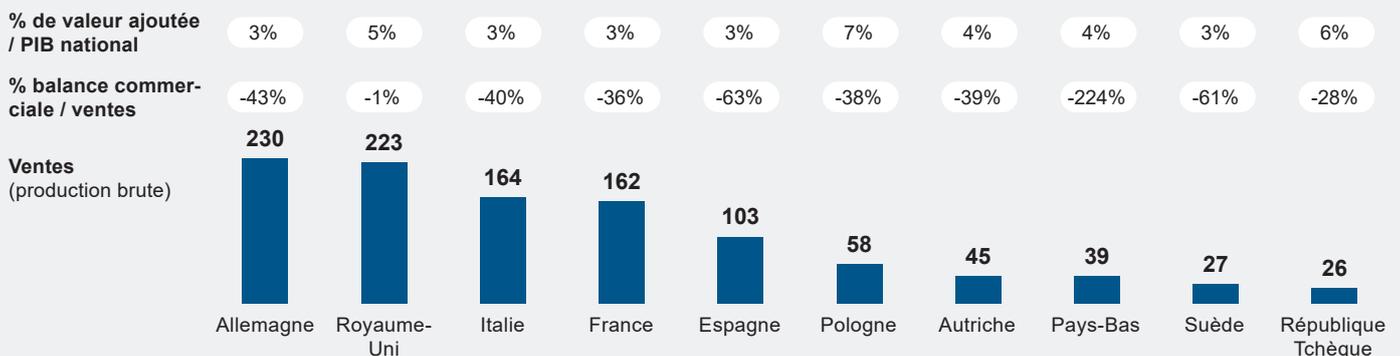
J / Énergie & Environnement – Spécificités par sous-segment et par pays



Sous-secteur	Choc initial et transition sanitaire [2020]	Reprise économique et nouvelle normalité [2021+]
Pétrole	<p>— Choc d'offre + — Choc de demande +</p> <p>Impact fort et soudain sur la demande, principalement du fait de la diminution du trafic aérien et routier en lien avec les mesures de confinement</p> <p>Réduction de la demande ayant conduit à une guerre des prix</p>	<p>— Choc d'offre + — Choc de demande +</p> <p>Effets attendus à long terme car les marchés sous-jacents - principalement les transports et les IPS - sont profondément affectés</p> <p>Une grande incertitude quant à la transition environnementale qui pourrait être fortement accélérée par la crise</p>
Électricité & gaz	<p>— Choc d'offre + — Choc de demande +</p> <p>Impact modéré sur l'offre : les réseaux de gaz et d'électricité ont été entretenus et exploités au cours du confinement</p> <p>Forte incidence sur la demande entraînant une réduction des prix et des volumes, déclenchée par les contraintes imposées sur la production de multiples secteurs dès le début du confinement</p>	<p>— Choc d'offre + — Choc de demande +</p> <p>Évolution de l'offre et de la demande fortement corrélée à la reprise économique mondiale, en particulier des activités industrielles</p> <p>Impact attendu des retards dans la construction et les projets de nouvelles infrastructures nucléaires (ex : Flamanville en France)</p>
Eau & déchets	<p>— Choc d'offre + — Choc de demande +</p> <p>Impact limité sur l'offre car la plupart des installations de collecte des déchets sont restées ouvertes durant le confinement (4 sur 5 en France)</p> <p>Demande affectée par l'activité industrielle, ainsi que par l'arrêt temporaire des activités de restauration et d'hôtellerie</p>	<p>— Choc d'offre + — Choc de demande +</p> <p>Délai de récupération relativement court : rebond de l'activité attendu dès la fin du confinement</p>

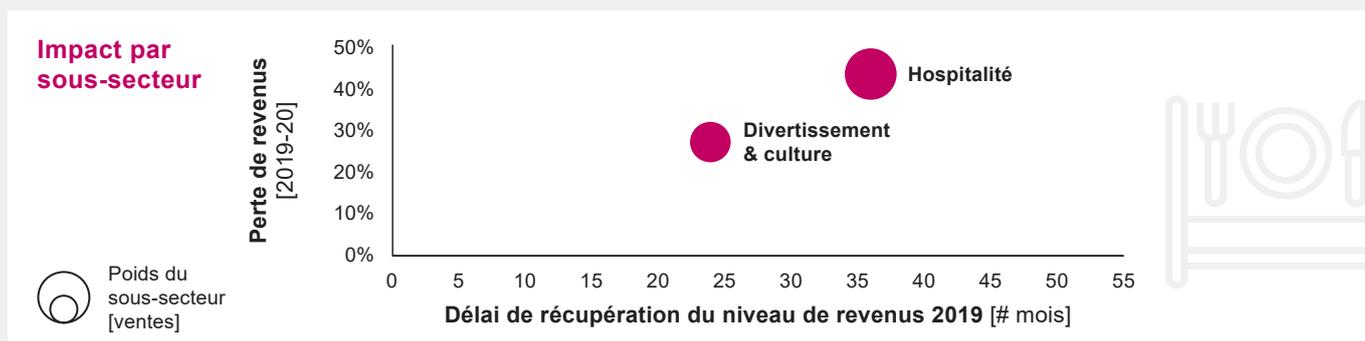
Top 10 des pays contributeurs [UE + R-U; Mds EUR ; 2018]

Sous-secteurs IHS : fourniture d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné + 3 autres (voir Méthodologie)



Source : Eurostat, IHS, recherche documentaire, interviews d'experts, Roland Berger

K / Hospitality – Spécificités par sous-segment et par pays



Sous-secteur

Choc initial et transition sanitaire [2020]

Reprise économique et nouvelle normalité [2021+]

Hospitalité
[hôtellerie & restauration]



Impact soudain et rapide de la crise sur l'offre et la demande - fermeture complète du secteur pendant la période de confinement

En ce qui concerne les grands acteurs, gestion solide de la crise et préparation efficace de la reprise - 80% des salariés en chômage partiel en France, recours au report des réservations vs. remboursement, etc. - Faible risque de faillite grâce à leur taille et niveau de rentabilité

En ce qui concerne les petits acteurs, gestion difficile de la crise et faible niveau de préparation à la reprise, en partie du fait du manque d'expérience des différents acteurs - Importants mouvements de consolidation attendus



Longue période de récupération attendue compte tenu des incertitudes sur l'offre et la demande:

- Demande - confiance des ménages affaiblie, pouvoir d'achat réduit, changement des habitudes de voyage (mouvement vers le tourisme local)
- Offre - nécessité de mettre en œuvre des mesures sanitaires et de réinventer la proposition de valeur

Compensation partielle du tourisme international par un tourisme (ultra)local / national - Les acteurs locaux du loisir devraient rebondir plus rapidement

A l'inverse, les tour-opérateurs internationaux souffrent plus fortement, en lien direct avec le transport aérien

Pour les petits acteurs, une reprise incertaine : des faillites à attendre malgré le soutien de l'État

Divertissement & culture



Difficultés majeures rencontrées par les petits acteurs dans la gestion des lieux physiques et des activités culturelles et de divertissement hors ligne, en raison d'une forte demande et d'un choc d'offre dû aux mesures de confinement ; faible trésorerie et manque de préparation et d'expérience des acteurs

Pour les acteurs du divertissement en ligne, activité accrue pendant le confinement

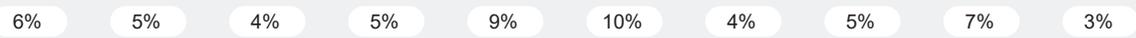


Difficultés appelées à perdurer durant la phase de transition sanitaire pour les acteurs du sous-secteur, avec cependant une reprise plus rapide attendue en comparaison avec l'hôtellerie, du fait d'une part plus importante de consommation domestique

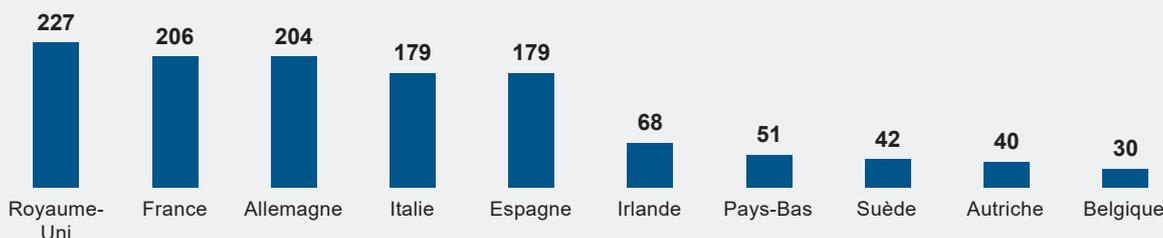
Top 10 des pays contributeurs [UE + R-U; Mds EUR ; 2018]

Sous-secteur IHS : Hôtellerie et restauration + Arts, spectacles et activités récréatives (hors distribution)

% de valeur ajoutée / PIB national

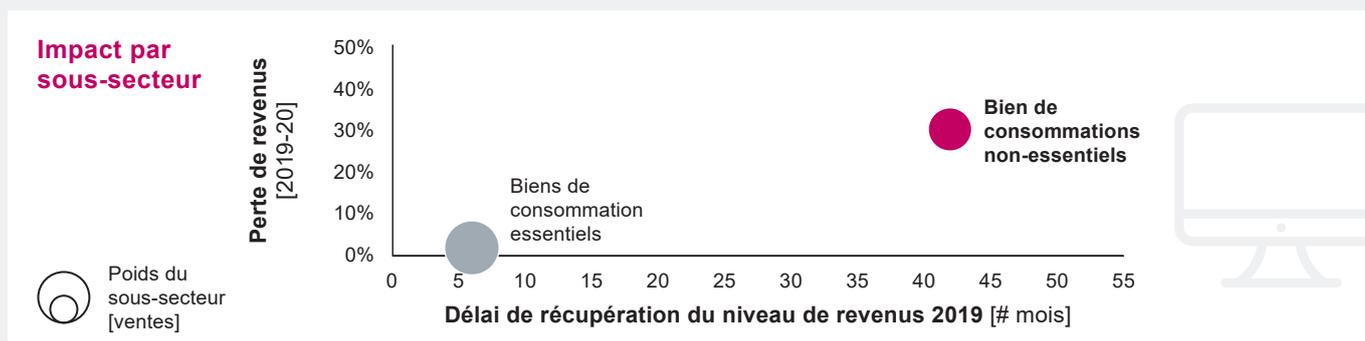


Ventes (production brute)



Source : Eurostat, IHS, recherche documentaire, interviews d'experts, Roland Berger

L / Biens de consommation – Spécificités par sous-segment et par pays



Sous-secteur

Choc initial et transition sanitaire [2020]

Reprise économique et nouvelle normalité [2021+]

Bien de consommations non-essentiels
[textile, équipement domestique, etc.]



Impact élevé sur l'offre et la demande en raison du déclin des ventes en ligne et hors ligne – D'ampleur trois fois supérieure par rapport au déclin des aliments de base

- Hors ligne : fermeture des magasins physiques
- En ligne : impact croissant de la tendance à une « consommation de guerre »

Fort impact sur le marché du luxe (offre et demande)



Anticipation d'effets perdurant à long-terme:

- Amplification des fragilités historiques dans certains sous-secteurs, en particulier sur le marché de la mode - en lente diminution depuis plus de 10 ans
- Accélération et ancrage des nouvelles tendances vers une consommation réduite et plus sélective

Sur le segment du luxe, long délai de récupération mais pas de baisse durable de la consommation attendue

Biens de consommation essentiels
[produits alimentaires et d'hygiène]



Faible baisse de la demande - principalement expliquée par des comportements dits de « consommation de guerre », les ménages s'orientant davantage vers des produits à bas prix

Approvisionnement en denrées alimentaires affecté par les difficultés logistiques liées aux mesures de confinement

Gestion efficace de la crise par les acteurs du sous-secteur (ex : +70% des salariés en chômage partiel en France)



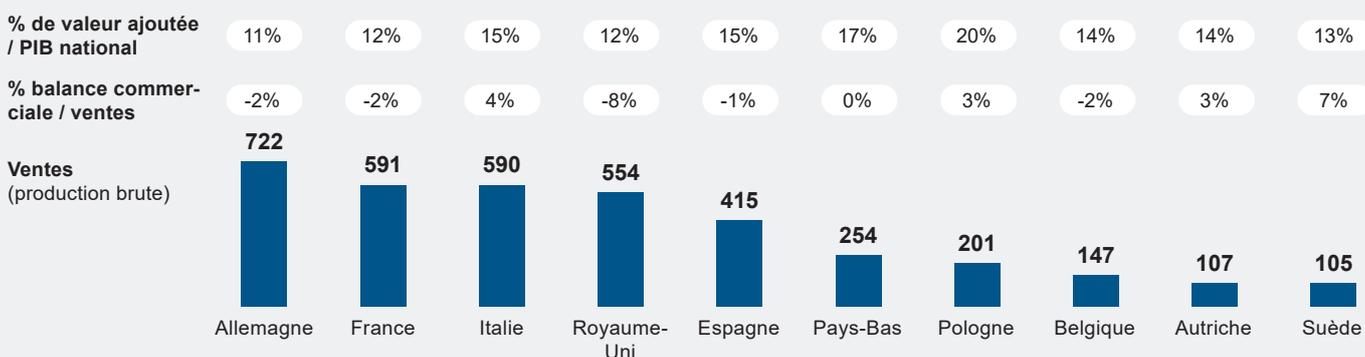
Effets relatifs à long terme attendus :

- Baisse du pouvoir d'achat des ménages
- Manque de préparation à la nouvelle normalité - la plupart des acteurs sont convaincus que la crise entraînera des impacts structurels favorisant une consommation locale et plus responsable mais ne s'y sont pas préparés

Evolution attendue du paysage concurrentiel, avec un poids croissant des discounters tels que Lidl

Top 10 des pays contributeurs [UE + R-U; Mds EUR ; 2018]

Sous-secteurs IHS : commerce de gros + 3 autres (voir Méthodologie)



Source : Eurostat, IHS, recherche documentaire, interviews d'experts, Roland Berger

2.6 / Différents niveaux d'exposition selon les pays européens

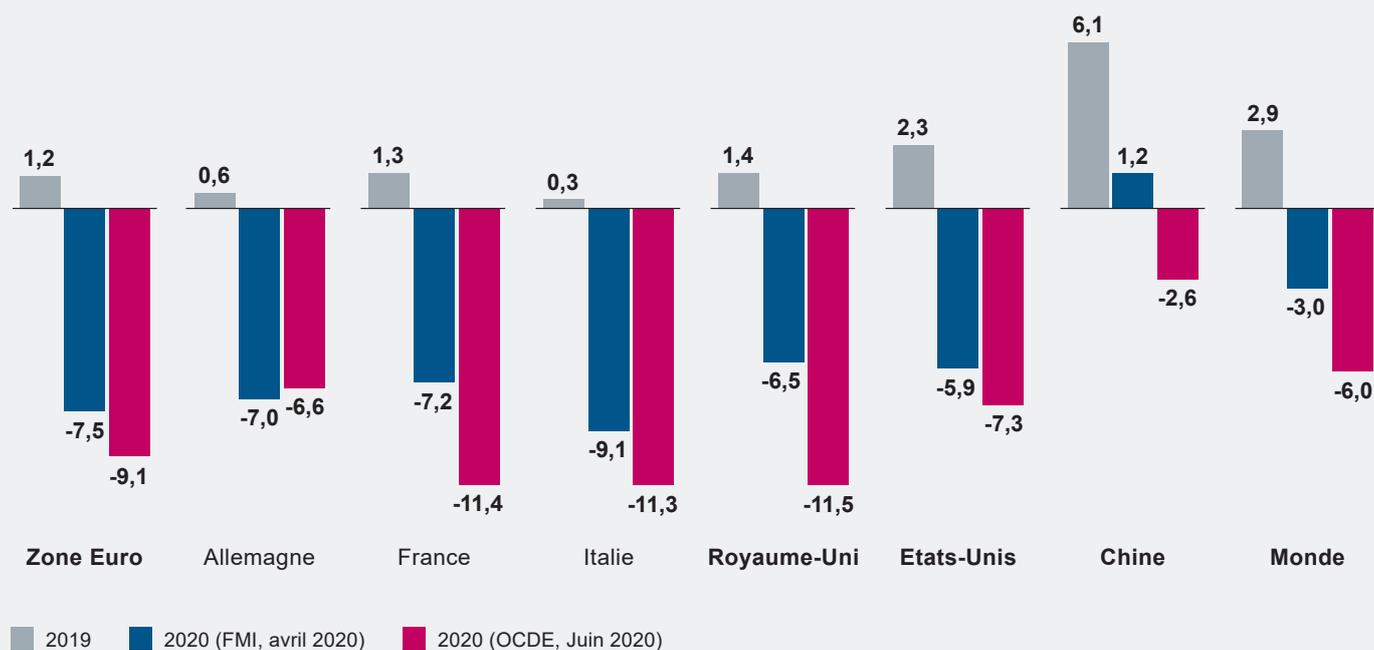
Dans l'ensemble, l'économie de l'UE devrait se contracter d'environ 8% en 2020, tandis que certains pays pourraient connaître une contraction encore plus forte. Les différences entre les tendances attendues entre les pays européens résultent de plusieurs facteurs, notamment :

- L'étendue et l'impact des plans de confinement, notamment lié à la maturité digitale de chaque pays
- Le poids des secteurs les plus exposés dans l'économie nationale
- Le niveau d'exposition au commerce international intra et extra-UE sur les secteurs les plus touchés → **M**

2.6.1 / IMPACT DU MIX SECTORIEL SUR LE NIVEAU D'EXPOSITION DES PAYS

Les pays européens sont confrontés à des situations différentes en raison de leurs spécificités économiques, notamment la contribution à leur PIB des secteurs les plus exposés. L'Espagne apparaît ainsi comme le pays le plus exposé, avec 21% de la valeur ajoutée totale en 2018 générée par les secteurs les plus touchés. L'Allemagne affiche également un fort niveau d'exposition en raison de la forte contribution des biens d'équipement automobiles et industriels à son économie. Au contraire, en France et au Royaume-Uni, la part des secteurs les plus à risques est significativement en dessous de la moyenne européenne. → **N**

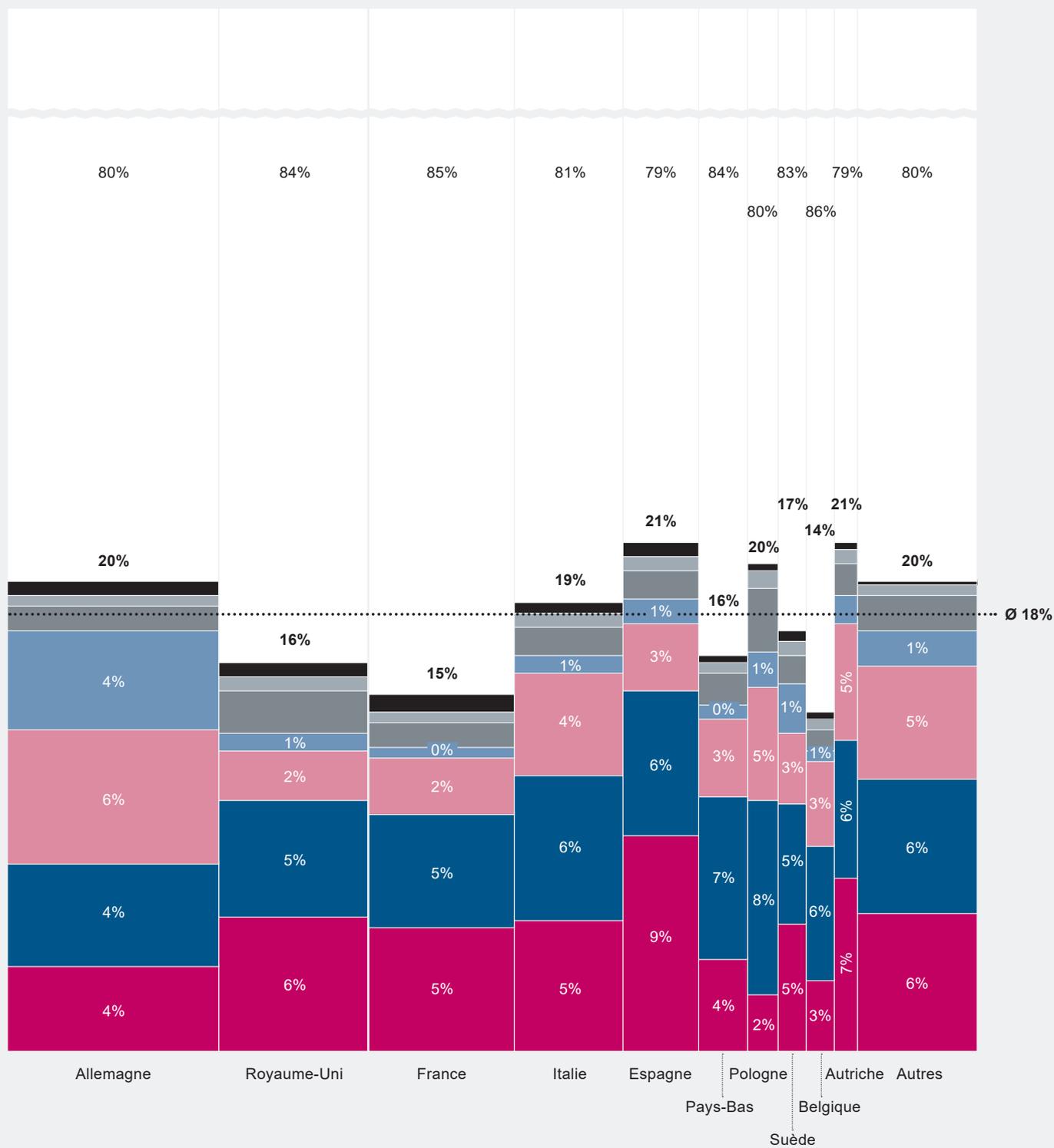
M / Évolution des perspectives économiques des quatre premières économies européennes [% de variation du PIB ; 2020-21]



Source : FMI (WEO, avril 2020), OCDE (Perspectives économiques, juin 2020), Roland Berger

N / Poids des secteurs les plus touchés dans l'économie des 10 premiers pays de l'UE

[% de la valeur ajoutée ; 2018]



■ Hospitalité, divertissement & culture
 ■ Biens de consommation non-essentiels
 ■ Equipements industriels
■ Construction automobile
 ■ Pétrole
 ■ Transport aérien
 ■ Aérospatial civil
 ■ Autres

Sources : Oxford economics, IHS, recherche documentaire, Roland Berger

Toutefois, ces différences ne doivent pas occulter des défis communs plus importants : les secteurs les plus exposés - qui affichent un délai de récupération de plus d'un an et demi et des pertes de ventes pouvant atteindre 45% en 2020 - représentent en moyenne 18% de la valeur ajoutée totale dans les pays européens.

En outre, comme le montre l'exemple de l'Allemagne (20% de la valeur ajoutée dans les secteurs à risque par rapport à la projection du PIB, au-dessus de la moyenne de l'UE pour 2020), les pays qui affichent la plus forte exposition sectorielle ne sont pas ceux qui devraient le plus souffrir de la crise. Cela implique que d'autres facteurs, en particulier les mesures de politiques publiques (contraintes sanitaires et soutien économique), seront déterminants pour déterminer la situation économique de chaque pays dans les années à venir.

2.6.2 / EXPOSITION AU COMMERCE INTERNATIONAL

Les pays européens présentent des situations commerciales internationales hétérogènes, y compris dans les secteurs les plus touchés. Par exemple, l'Allemagne et la Suède affichent une balance commerciale nettement positive dans le secteur automobile, alors que la Belgique et les Pays-Bas se situent de l'autre côté du spectre. L'Allemagne présente également l'une des balances commerciales nettes les plus élevées pour l'aérospatial civil, ainsi que pour les produits et services industriels. En ce qui concerne l'énergie et l'environnement, si on inclut le segment pétrolier, les situations sont assez similaires dans tous les pays européens, avec des balances commerciales nettes fortement négatives dans l'ensemble. → ○

○ / Balance commerciale nette entre les principaux pays de l'UE et le Royaume-Uni pour les secteurs exposés [% des ventes totales ; 2018]

	Automobile	Aérospatial civil	Produits & services industriels	Biens de consommation	Énergie & Environnement
Allemagne	35%	33%	15%	-2%	-43%
Royaume-Uni	-1%	-6%	-25%	-8%	-1%
France	-8%	21%	-19%	-2%	-36%
Italie	-1%	12%	12%	4%	-40%
Espagne	19%	3%	-10%	-1%	-63%
Pays-Bas	-21%	-48%	-11%	0%	-224%
Pologne	16%	-8%	-12%	3%	-39%
Suède	33%	-49%	-9%	0%	-61%
Belgique	-43%	-37%	-9%	-2%	-117%
Autriche	13%	39%	-5%	-3%	-24%
UE + ROYAUME-UNI	20%	8%	0%	-1%	-44%

Source : IHS, Roland Berger

Cependant, la balance commerciale européenne n'est que légèrement positive et les citoyens européens achètent un volume important de produits importés de pays non-européens. **Ainsi, la coordination d'une stratégie commerciale commune au niveau européen pourrait permettre de mieux faire face aux concurrents non-européens, afin de tirer davantage parti d'un marché européen de 15 900 milliards d'euros.**

3/

Canaliser la vague COVID en agissant sur l'offre ou la demande pour transformer l'économie européenne

Pour surmonter les conséquences économiques de la crise, les entreprises européennes auront besoin de plans de relance importants, assurant un bon équilibre entre stimulation de l'offre et de la demande. **En effet, les mesures axées sur la demande apparaissent nécessaires pour protéger le tissu économique pendant le choc initial et la transition sanitaire, mais elles doivent être complétées par des mesures fortes de soutien à l'offre pour faire évoluer les actifs productifs tout en relançant l'économie européenne, et se préparer efficacement à une nouvelle normalité post COVID-19. → P** En effet, les acteurs publics et privés devront faire face à des défis différents selon la phase de la crise :

- **Protéger le tissu économique** pour garantir les conditions de la reprise pendant le choc initial
- **Soutenir la reprise de la demande** dans un contexte de contraintes sanitaires pendant la transition sanitaire
- **Transformer les actifs productifs** pendant la phase de reprise économique

3.1 / Protéger le tissu économique pour garantir les conditions de la reprise

À court terme, si les entreprises européennes font face à un manque de liquidités directement généré par les mesures de confinement, elles sont soutenues par des investissements publics importants.

Selon la présidente de la Commission, Ursula von der Leyen, les aides d'État accordées par les États membres pour soutenir les entreprises touchées par le coronavirus s'élèvent à **1 800 milliards d'euros, soit près de 10% du PIB de l'UE en 2019**. À titre de comparaison, la France a accordé 110 milliards d'euros d'aides directes pour financer son économie en plus de garanties de prêts à hauteur de 300 milliards d'euros (i.e. 15% du PIB de 2019), contre 26 milliards d'euros dans le cadre du plan de relance de la crise annoncé en décembre 2009 (moins de 1% du PIB de 2008).

Ces plans de relance nationaux seront soutenus par un plan de sauvetage de 500 milliards d'euros défini au niveau de l'UE, et une aide supplémentaire pourrait être apportée les instances européennes. L'ampleur de ces montants

P / Typologie des leviers de relance économique

	Type	Illustrations	Thèmes abordés		
			Baisse structurelle de la consommation	Compétitivité industrielle	Protection des acteurs stratégiques
DEMANDE	Consommation individuelle	Aides financières et renforcement de la protection sociale Subventions ciblées (ex : véhicules électriques, chèques vacances) Réduction des impôts, des contributions diverses et de la TVA	✓		
	Marchés publics	Achats (ex : rénovation énergétique des bâtiments publics, matériel militaire) Grands programmes de travaux (ex : infrastructures publiques)	✓	✓	
OFFRE	Financement des entreprises	Trésorerie (report de charges, garanties de prêts, etc.) Aide à la restructuration et nationalisations Réduction des taxes et des droits de douane, création de zones franches			✓
	Soutien à l'investissement	Soutien aux plans d'investissement (ex : hydrogène) Fonds de développement régional / national / européen Crédits d'impôt (ex : dédiés à la R&D)		✓	
	Leviers extra-financiers de soutien aux entreprises	Contrôle des importations et des exportations (ex : normalisation, taxes) Facilitation de la coopération / consolidation (ex. clusters pan-européens) Plans de formation pour développer les compétences de la population active et les adapter aux métiers de demain		✓	✓

Source : Roland Berger

confère une dimension totalement nouvelle à l'impact potentiel des institutions européennes, avec un budget européen traditionnellement inférieur à 1% du PIB de l'UE (169 milliards d'euros initialement prévus pour 2020).

Toutefois, de grandes disparités apparaissent entre les pays, l'Allemagne affichant par exemple une enveloppe de 1 100 milliards d'euros (30% de son PIB) contre 200 milliards d'euros en Espagne (15% de son PIB). La Commission européenne craint que la crise n'aggrave les disparités existantes.

3.2 / Soutenir la reprise de la demande dans un contexte de contraintes sanitaires fortes

Pour assurer leur rentabilité à moyen terme, les entreprises européennes devront s'adapter rapidement **aux nouvelles tendances de consommation catalysées par la crise actuelle** : précautions sanitaires, achats en ligne et consommation plus responsable. → Q

Q / Exemple d'actions des acteurs privés pour faire face à des tendances de consommation nouvelles ou accélérées

Précautions sanitaires

Mettre en œuvre des mesures sanitaires et des actions de communication adaptées afin de rassurer les clients sans nuire de façon excessive à leur expérience

Investir dans les nouveaux usages de consommation liés à une prudence sanitaire durablement accrue des consommateurs (ex : expérience de réparation automobile « certifiée sans virus », kits de désinfection, etc.)

Achats en ligne

Capitaliser sur les nouvelles méthodes de travail et les investissements réalisés pendant le confinement (équipement en ordinateurs portables) pour systématiser le télétravail partiel, réduisant éventuellement les frais fixes tels que les frais de location de bureaux

Accélérer la digitalisation pour renforcer la relation client et les capacités de vente en ligne (plateformes d'achat en ligne, outils digitaux en self-service et solutions de gestion multicanale de la relation client)

Consommation responsable

Adapter le positionnement du produit aux nouveaux comportements de consommation respectueux de l'environnement (ex : production locale) en se concentrant sur des offres plus sobres (ex : gamme de produits réduite, moindre personnalisation) pour limiter les hausses de prix

Concentrer les investissements sur l'optimisation de l'efficacité opérationnelle, en pariant sur une baisse des coûts de production et une augmentation des marges plutôt que sur l'augmentation des volumes pour tirer les profits à la hausse

Procéder à un examen systématique des activités afin de céder les segments les moins performants ou de les réorganiser à l'aune des possibilités offertes par le digital (ex : réduire l'empreinte des points de vente physiques après avoir évalué les performances de chaque site, et travailler à la croissance des ventes numériques pour compenser les éventuelles pertes de revenus)

Convertir les sites de production pour passer de marchés en déclin à des marchés plus dynamiques (par exemple : conversion des usines de pâte à papier en bioraffineries)

Source : Roland Berger

Les acteurs publics peuvent soutenir les entreprises dans la mise en œuvre de ces actions, soit en stimulant la demande de produits ciblés au service de l'économie locale et de la transition environnementale (par exemple : bons de vacances sur le marché intérieur, primes à la conversion), **soit en finançant la transformation des actifs productifs** par exemple par le biais de crédits d'impôts favorisant la digitalisation, l'automatisation, la conversion des sites de production, etc. Pendant les phases de transition sanitaire puis de reprise économique, **les entreprises et institutions européennes gagneront à se concentrer sur l'optimisation des actifs productifs existants et l'adaptation de leur positionnement**, plutôt que sur la création de nouvelles capacités de production qui pourraient être sous-utilisées dans un contexte de dépression. Là encore, une coordination européenne peut contribuer à optimiser les investissements privés et les aides publiques.

3.3 / Transformer les actifs productifs pour s'adapter à la nouvelle normalité

Le principal risque à long terme pour l'économie européenne serait de sacrifier sa compétitivité hors prix en se concentrant uniquement sur les questions de rentabilité à court et moyen terme, en particulier pour les secteurs de l'automobile et équipements industriels qui affichent déjà une compétitivité limitée en matière

de prix par rapport à des pays tels que la Chine. **Ces acteurs doivent faire face aux problèmes de liquidités et de compétitivité-prix à court terme, mais cela ne doit pas se faire au détriment de la capacité des industries européennes à investir dans la R&D et la modernisation des actifs productifs.**

Un autre risque lié au positionnement mondial de l'Europe dans des secteurs spécifiques serait de perdre des champions européens faisant face à de lourdes difficultés financières au profit d'investisseurs extracommunautaires. Les gouvernements européens et les institutions de l'UE devraient s'efforcer de soutenir ces acteurs, soit en orchestrant des mouvements de consolidation paneuropéens, soit en investissant directement en fonds propres de ces entreprises - au moins temporairement - pour éviter des mouvements offensifs de fusions-acquisitions de la part de concurrents non européens. Certains champions du continent ont en effet été soutenus par des investissements publics majeurs sur plusieurs années ou décennies. Par exemple, le positionnement mondial d'Airbus et les innovations qu'il a développées avec de nombreux fournisseurs européens résultent d'une coopération de longue date entre la France et l'Allemagne. **Perdre le contrôle de tels champions signifierait pour les institutions européennes une perte de pouvoir de négociation sur la scène internationale, en plus d'une délocalisation au moins partielle de la valeur ajoutée et des emplois en dehors de l'Europe.**

Les efforts publics et privés devraient également viser à créer de nouveaux champions européens dans des secteurs prometteurs, tels que la « European Battery Alliance » ou d'autres Projets Importants d'Intérêt Européen Commun (IPCEI). Pour favoriser le développement des secteurs prometteurs ainsi que l'avenir des secteurs existants en Europe, une autre option à envisager pour les institutions de l'UE serait l'**élargissement des règlements d'exemption par catégorie (Block Exemption Regulations) aux lois européennes de protection de la concurrence**, afin que les acteurs privés puissent coopérer davantage pour faire face aux conséquences de la crise du COVID-19 à court et à long terme, en bénéficiant de la profondeur du marché européen.

3.4 / Identifier des sources potentielles de financement

Pour financer l'effort massif et nécessaire à la relance et à la transformation de l'économie européenne, deux sources principales peuvent être envisagées :

- **Une fiscalité** adaptée pour protéger les acteurs européens de la concurrence extracommunautaire
- **L'épargne**, en orientant vers l'économie européenne l'épargne forcée des citoyens pendant la période de confinement

Plusieurs taxations déjà en discussion ou partiellement mises en œuvre peuvent être développées pour contribuer à la reprise économique :

- **La taxe carbone sur les importations extracommunautaires**, afin de protéger les entreprises européennes de la concurrence d'acteurs opérant dans des pays moins contraignants sur les enjeux de la transition environnementale
- **La taxation des plateformes numériques** (incl. les GAFAM), dont la capitalisation boursière a fortement augmenté durant le confinement

En outre, une autre source de financement de la relance économique européenne pourrait provenir de la création **d'une taxe sur le risque d'approvisionnement stratégique pour les industries vitales** (énergie, produits pharmaceutiques, agriculture, etc.). Comme l'illustre le marché des émissions de carbone et les ratios de solvabilité des banques, les acteurs économiques sont de plus en plus responsabilisés par la réglementation européenne en ce qui concerne l'impact sociétal et économique de leurs choix. Dans les industries vitales, les entreprises européennes pourraient également être responsabilisées quant à la fiabilité de leur modèle opérationnel, en tenant compte par exemple de leur empreinte géographique et de leurs stratégies d'approvisionnement. Le produit de cette fiscalité contribuerait à soutenir la relocalisation d'actifs productifs clés en Europe et à financer d'autres mesures de relance économique.

En ce qui concerne l'épargne, les citoyens européens ont effectué des économies importantes pendant la période de confinement (mi-avril, il était estimé que 55 milliards d'euros avaient été épargnés par les seuls citoyens français). Cette épargne peut être orientée vers l'économie européenne, par exemple par le biais **d'un Fonds d'Investissement et de Reconstruction de la Zone Euro (FIRE !)** qui pourrait s'élever à 1 000 milliards d'euros, ou en capitalisant sur les canaux d'investissement existants via les acteurs privés des services financiers, comme les fonds qui investissent déjà dans des secteurs prometteurs et ont prouvé leur capacité à évaluer la technologie, le modèle économique et la durabilité des entreprises. **Le mécanisme FIRE ! pourrait contribuer à décloisonner les ressources financières au niveau européen, en regroupant les économies de tous les citoyens de l'UE et en garantissant de manière efficace leur bonne allocation.** Cette mise en commun des ressources pourrait devenir nécessaire à moyen terme, lorsque les gouvernements européens seront confrontés à un choc prévisible de refinancement de la dette publique.

De plus, des efforts pourraient être faits par les acteurs publics (États, régions, villes, opérateurs publics, etc.) pour alléger leurs coûts de fonctionnement en s'appuyant sur des optimisations organisationnelles et une digitalisation accélérée des services publics, qui bénéficieraient également aux entreprises privées en accélérant leurs démarches administratives.

3.5 / En bref – Recommandations pour une reprise économique efficace et durable

L'Union européenne doit relever un double défi : relancer l'économie à court et moyen terme tout en la transformant pour l'adapter aux conditions d'une nouvelle normalité attendue à long terme. Pour faire face à ces défis, **les institutions de l'UE et les gouvernements des pays doivent concentrer l'essentiel de leurs efforts sur le développement de secteurs prometteurs** (ex : hydrogène, batterie) **et l'amélioration de la productivité des entreprises privées et administrations publiques** (ex : digitalisation, automatisation). L'évolution des comportements de consommation pourra soutenir leur action, les citoyens européens se tournant de plus en plus vers un mode de consommation local. → R

R / En bref – Recommandations pour une reprise économique efficace et durable

Consommation / Demande

Investissement / Approvisionnement

Citoyens

Orienter la consommation des ménages vers des dépenses soutenant les acteurs européens

Utiliser les économies réalisées pendant le confinement **pour investir dans des équipements plus respectueux de l'environnement, idéalement produits en Europe** (efficacité énergétique des bâtiments, voitures électriques, etc.)

Entreprises

Développer des offres frugales (ex : moins de personnalisation, gammes de produits restreintes) mais à **l'impact social et environnemental amélioré** (ex : production locale) pour s'adapter aux nouveaux comportements de consommation tout en limitant les premiums de prix dans un contexte de pouvoir d'achat affaibli des particuliers et entreprises

Investir dans l'amélioration de l'impact environnemental et la compétitivité-coût (automatisation, digitalisation, décarbonisation, relocalisation) plutôt que dans **l'extension des capacités de production**

Dans les secteurs vitaux, réduire le risque opérationnel en relocalisant davantage les activités de production, au sein du marché européen ou domestique en tirant profit des disparités régionales et du développement du télétravail

Acteurs publics

[Institutions de l'UE et gouvernements]

Mettre en œuvre **des mesures de soutien de la demande ciblées, au fort potentiel de ruissellement sur l'économie européenne et contribuant à la transition écologique** (par exemple : chèques vacances à dépenser localement, primes de conversion des véhicules)

Investir dans le développement de secteurs prometteurs (recherche, subventions, commandes publiques, orchestration de filières d'avenir, etc.) et **accélérer les investissements qui participent à la fois de la transition écologique et de la compétitivité de l'économie européenne, en se concentrant sur les infrastructures nécessaires** (ex : rail, télécoms, agriculture, etc.)

Soutenir le financement de la compétitivité des entreprises européennes (ex : crédits d'impôt pour les investissements d'automatisation et de digitalisation, annulation de taxes sur la production) et mettre en œuvre des mesures protectionnistes intelligentes (par exemple : taxe carbone sur les importations)

Favoriser la consolidation et la coopération entre acteurs européens, par exemple par l'élargissement des règlements d'exemption par catégorie (*Block Exemption Regulations*) ou le développement de l'IPCEI (Projets Importants d'Intérêt Européen Commun)

Accélérer la digitalisation des services publics, pour optimiser les coûts et simplifier les procédures administratives des acteurs privés

Dans les secteurs vitaux (ex : santé, agriculture) et à l'instar du contrôle de la solvabilité des acteurs financiers ou du principe pollueur-payeur, **rendre les entreprises européennes responsables de la fiabilité de leur modèle opérationnel en créant une nouvelle taxe sur le risque systémique, et soutenir les relocalisations et le nearshoring¹**

Mobiliser l'épargne des particuliers accumulée pendant le confinement en créant un Fonds d'Investissement et de Reconstruction de la Zone Euro (FIRE !)

¹ Par différence à l'offshoring, fait de délocaliser une activité économique dans une région du même pays ou dans un pays proche

4/

Le défi européen: coordonner les efforts pour endiguer la crise tout en respectant la diversité européenne

La plupart des actions conduites par les gouvernements européens ne pourront donner les résultats escomptés sans une approche coordonnée à l'échelle de l'UE. Une telle coordination sera notamment nécessaire pour faire face à trois grands défis communs :

1. **Maintenir la cohésion de l'Union européenne** pour faire face aux potentielles mesures de protectionnisme économique des États-Unis et de la Chine, et surmonter les différences entre les économies européennes qui pourraient aboutir à la mise en œuvre de stratégies de relance contradictoires ;
2. **Sécuriser un ancrage mondial solide des acteurs européens sur certains secteurs prometteurs**, alors que certains champions risquent de manquer des capacités financières requises pour soutenir un plan de R&D à long terme et durablement faire face à la concurrence accrue d'acteurs extra-européens fortement soutenus par leur gouvernement ;
3. **Poursuivre les objectifs de transition environnementale** tout en protégeant les secteurs industriels, malgré un prix du pétrole extrêmement bas qui menace le modèle économique des énergies renouvelables et un contexte global de manque de liquidités.

4.1 / Maintenir la cohésion européenne pour répondre à la crise économique

La crise du COVID-19 déclenche une nouvelle vague de comportements protectionnistes dans le monde entier. Selon l'équipe de Global Trade Alert de l'Université suisse de Saint-Gall, 80 pays ont mis en place des mesures de restriction des exportations depuis début 2020, incluant en particulier des mesures concernant les fournitures et équipements médicaux, ainsi que les médicaments.

Parmi les pays qui ont mis en place des mesures protectionnistes, les principaux homologues commerciaux de l'UE - la Chine et les États-Unis - occupent la première place. Les 27 pays de l'UE et le Royaume-Uni semblent également avoir mis en œuvre plusieurs mécanismes protectionnistes depuis début 2020. Les pays européens sont très dépendants les uns des autres, le commerce intracommunautaire représentant en moyenne 60% du total des échanges de marchandises. Ces mesures protectionnistes menacent fortement la création de richesses au sein de l'UE.

Une stratégie commerciale extracommunautaire commune pourrait contribuer à recentrer les dépenses des consommateurs européens sur la production intracommunautaire, cela permettrait de tirer pleinement parti d'un marché intérieur de 15 900 milliards d'euros⁵ pour atténuer une

⁵ OCDE, « consommation intérieure » pour l'UE-27+Royaume-Uni en 2019

éventuelle baisse des exportations. Cette stratégie aurait cependant des effets différenciés selon les pays européens, en particulier selon le niveau de contribution des secteurs industriels à leur économie. En effet, des restrictions sur les importations pourraient comprimer les marges des acteurs industriels qui s'approvisionnent en biens intermédiaires en grande partie en dehors de l'Europe. Les impacts potentiels sur chaque secteur devraient donc être évalués et compensés si nécessaire pour éviter de fragiliser davantage les secteurs européens et les pays qui sont les plus dépendants des importations extracommunautaires.

4.2 / Préserver une position de leader sur la scène économique mondiale

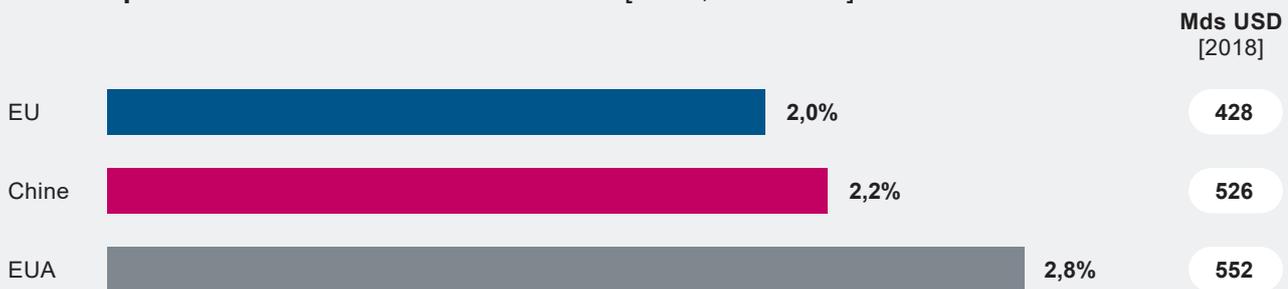
Dans certains secteurs comme l'automobile ou l'aérospatial, les acteurs privés et publics ont investi pendant des années, voire plusieurs décennies, pour faire émerger des champions européens qui contribuent largement au leadership économique mondial de l'UE. Ces champions sont aujourd'hui confrontés à trois types de menaces :

- **La faillite**, qui pourrait laisser un espace vacant que des concurrents extracommunautaires viendraient occuper ;
- **La pression concurrentielle** des acteurs extracommunautaires, qui pourrait par exemple s'exprimer au travers de guerres des prix ;
- **Une hausse du nombre de fusions-acquisitions** effectuées par des acteurs extracommunautaires, qui pourrait entraîner la délocalisation de sièges sociaux, de centres de R&D et de sites de production hors d'Europe.

Pour préserver ces acteurs, les pays européens envisagent différentes solutions de financement des champions locaux, y compris des nationalisations. Les aides publiques ciblant des entreprises spécifiques pourraient certes conduire à financer des « zombies » - des entreprises qui n'existeraient pas sans soutien public - mais n'en demeureraient pas moins nécessaires pour éviter de perdre des actifs stratégiques, qui contribuent de manière significative à l'économie et au positionnement mondial de l'UE.

Au-delà des questions de financement à court terme, les secteurs - tels que l'automobile - où la compétitivité-prix et hors-prix de l'Europe a déjà été fragilisée ces dernières années, auront besoin d'un soutien spécifique à moyen et à long terme pour optimiser leur modèle opérationnel grâce à la digitalisation et à l'automatisation. L'ampleur du défi n'est pas la même pour tous les pays européens : avec 3% de son PIB investi en R&D (contre 2% en moyenne dans l'UE), l'Allemagne est plus avancée dans sa mutation vers une « Industrie 4.0 » que des pays comme l'Espagne ou l'Italie (avec <1,5% du PIB investi en R&D). **Néanmoins, lorsque l'on compare les niveaux de dépenses en R&D des pays européens à ceux de la Chine ou des États-Unis, il apparaît clairement que les investissements devront être coordonnés au niveau européen pour pouvoir faire face à la concurrence extracommunautaire. → S**

S / Dépenses intérieures brutes de R&D [2018; % du PIB]



Source : Statistiques de l'OCDE, Roland Berger

L'application du droit de la concurrence européen peut limiter la coopération entre les acteurs européens pour répondre à la crise. Cependant les autorités européennes de concurrence ont déjà commencé à assouplir les contraintes en vue de soutenir l'économie européenne. En effet, le REC (Réseau de la Commission européenne, réseau des autorités chargées de l'application du droit de la concurrence dans l'UE) a publié fin mars une déclaration indiquant ne pas interdire les « mesures nécessaires et temporaires », y compris la coopération entre concurrents, visant à éviter une « pénurie d'approvisionnement ». De nombreuses autorités nationales de la concurrence ont également adopté des mesures similaires, assouplissant leur approche de l'application du droit de la concurrence dans les industries critiques. En outre, quelques secteurs bénéficient déjà de règlements d'exemption par catégorie (Block Exemption Regulations), qui visent à permettre la coopération entre des acteurs du marché si elle est bénéfique pour les consommateurs. Par exemple, de telles exemptions existent déjà concernant l'intégration verticale dans le secteur automobile, qui peut contribuer à une baisse des prix finaux. A l'avenir, ces mesures pourront être étendues à d'autres secteurs industriels en Europe, en particulier sur les filières les plus à risques et les filières prometteuses.

4.3 / Poursuivre la transition écologique malgré les urgences économiques

La viabilité des modèles économiques propres aux énergies renouvelables et la plupart des autres projets liés à la transition écologique est actuellement confrontée à une double menace :

- **La faiblesse des prix du pétrole** qui réduit l'incitation des acteurs industriels à investir dans des moteurs à faible consommation et nuit à la compétitivité-prix des énergies renouvelables
- **Le manque de liquidités** des entreprises et la nécessité de subventionner l'économie pour tous les gouvernements, qui soulèvent la question de l'allocation des dépenses publiques, soit en faveur la reprise économique, soit en faveur de la transition écologique

Depuis le début de la crise et comme conséquence directe des mesures de confinement, la demande de pétrole a chuté et le prix du pétrole brut a atteint son niveau le plus bas depuis 2000. Cette baisse devrait en partie se résorber à mesure que le confinement sera levé. Toutefois, les restrictions sur la mobilité pourraient partiellement perdurer à moyen terme et une réduction durable des déplacements d'affaires attendue sous l'effet combiné du développement du télétravail et de la diminution des moyens financiers des entreprises. En conséquence, les prix du pétrole ne sont pas nécessairement appelés à revenir au niveau d'avant la crise du COVID-19. Cependant, le secteur américain de l'huile de schiste et les pays qui dépendent des exportations de pétrole devraient être fortement touchés par cette perte de revenus et pourraient réduire le développement de leurs capacités de production, ce qui pourrait contribuer à une hausse des prix à plus long terme.

En ce qui concerne le soutien public à la transition écologique, plusieurs voix appellent à un assouplissement des mesures de protection de l'environnement dans toute l'UE afin de soutenir la compétitivité des entreprises européennes, tandis que d'autres soutiennent que la relance du *Green New Deal* contribuerait à la reprise économique de l'UE. La réalité se situe entre les deux : **la transition écologique est un choix stratégique qui ne peut plus être reporté et les plans de relance devraient être définis dans ce cadre, mais tous les investissements «verts» ne ruissellent pas nécessairement efficacement sur l'économie européenne** (ex : importations extracommunautaires d'une part importante de biens intermédiaires pour la production d'éoliennes)

Pour soutenir efficacement l'économie européenne en investissant dans la transition écologique, il sera nécessaire d'évaluer ce potentiel de ruissellement sur l'économie européenne. A titre d'exemple, la stimulation de la demande de véhicules électriques peut financer en partie des acteurs non européens, car ils proposent des prix attractifs pour les voitures électriques et fournissent des biens intermédiaires aux constructeurs européens. Par ailleurs, la plupart des voitures produites en Europe sont des voitures non électriques, il est donc nécessaire de considérer de soutenir leur consommation à court terme pour éviter des impacts sociaux majeurs.

Les projets participant de la transition écologique et ayant un fort potentiel de ruissellement sur l'économie européenne devront être accélérés en priorité dans le cadre des plans de relance post-COVID-19. **Un *New Deal* vert intelligent** pourrait à la fois accélérer la transition écologique et participer à la relance économique, en limitant le coût cumulé de ces deux objectifs.

Le principal défi pour l'UE est actuellement de garantir des niveaux de valeur ajoutée dans tous les secteurs et les pays à court et à long terme, ce qui nécessitera une intervention publique massive et des investissements privés. Afin de maximiser l'impact de ces dépenses et de disposer de moyens suffisants pour faire face à la concurrence de la Chine et des États-Unis, une stratégie cohérente devra être élaborée au niveau européen.

5/

Méthodologie

5.1 / Segmentation

Segmentation sectorielle des catégories d'activité de l'IHS

Agriculture

- Agriculture, sylviculture et pêche

Automobile

- Fabrication de véhicules à moteur, de remorques et de semi-remorques

Aérospatial civil

- Fabrication d'autres matériels de transport

Biens de consommation

- Alimentation, boissons et tabac
- Textile, habillement et cuir
- Commerce de gros, à l'exception des véhicules automobiles et des motocycles
- Commerce de détail, à l'exception des véhicules automobiles et des motocycles

Construction

- Construction

Énergie et environnement

- Énergie et mines
- Extraction de pétrole brut et de gaz naturel
- Extraction des métaux et de la pierre
- Fourniture d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné
- Appro. en eau, assainissement, gestion des déchets et activités d'assainissement

Divertissement et culture

- Activités de publication
- Arts, spectacles et loisirs

Services financiers

- Banque et gestion marchés
- Assurance, réassurance et financement des pensions, à l'exception de la sécurité sociale obligatoire

Hospitalité

- Activités d'hébergement et de restauration

IPS

- Fabrication de coke et autres produits pétroliers raffinés
- Fabrication de produits chimiques
- Fabrication de produits en caoutchouc
- Fabrication de produits en plastique
- Fabrication d'autres produits minéraux non métalliques
- Fabrication de métaux de base
- Fabrication d'ouvrages en métaux, à l'exception des machines et des équipements
- Fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques
- Fabrication de matériel électrique
- Fabrication de machines et d'équipements n.c.a.
- Meubles, autres biens durables, réparation et installation de machines
- Résidu de fabrication

IT

- Services informatiques et d'information

Pharmacie et santé

- Fabrication de produits pharmaceutiques de base et de préparations pharmaceutiques
- Santé humaine et activités de travail social

Télécommunications

- Radiodiffusion et télécommunications

Transport

- Transports terrestres
- Transport par pipeline
- Transport par eau
- Transport aérien
- Entreposage et activités de soutien au transport
- Activités de poste et de courrier

5.2 / Évaluation des chocs d'offre et de demande par secteur

Évaluation de l'impact de la crise du COVID-19 par secteur

	Fragilités historiques		Impact à court et moyen terme		Impact long-terme de la nouvelle normalité	
	Critère	Indicateur	Critère	Indicateur	Critère	Indicateur
OFFRE	Compétitivité de l'offre européenne (prix/hors-prix)	Élevée / Moyenne / Faible	Impact du confinement sur l'offre	Élevée / Moyenne / Faible	Compétitivité de l'offre européenne (prix/hors-prix)	Élevée / Moyenne / Faible
	Rentabilité des acteurs	Marge moyenne [%]	Durée de la phase de reprise	Durée nécessaire pour retrouver le niveau de 2019 [# mois]	Préparation des acteurs	Niveau de préparation à la nouvelle normalité
	Part des exportations	% exportations / PIB	Préparation des acteurs à la gestion de crise	Niveau de préparation sur la gestion de la crise	Ampleur des transformations long-terme	Élevée / Moyenne / Faible
	Part des biens intermédiaires importés	% de biens intermédiaires importés / biens importés	Préparation des acteurs au plan de relance	Niveau de préparation du plan de relance		
DEMANDE	Dynamiques de marché	CAGR des 5 dernières années	Impact du confinement sur la demande	Élevée / Moyenne / Faible	Évolution de la demande	Positive / Stable / Négative
	Part des importations	% des importations / PIB	Impact du confinement sur les dynamiques de marché	Baisse des ventes 2019-20	Ampleur des transformations long-terme	Élevée / Moyenne / Faible

5.3 / Enquête COVID-19 sur le niveau de préparation

Évaluation du niveau de préparation par secteur sur les trois principales étapes - gestion de la crise, plan de relance et nouvelle normalité

Chaque secteur a été noté sur les 3 étapes

[1 = pas préparé ; 5 = bien préparé]

Gestion des crises

- Les questions de santé ont-elles été abordées et traitées ?
- Les questions d'organisation ont-elles été abordées et traitées ?
- En cas de continuité des activités, la cohésion des équipes et l'efficacité du travail sont-elles assurées ?
- Toutes les dépenses ont-elles été réduites au minimum ?
- L'optimisation des liquidités est-elle gérée efficacement ?

Plan de relance

- Le déconfinement a-t-il fait l'objet de scénarios de relance anticipés ?
- Ces scénarios sont-ils suffisamment détaillés et solides ?
- Tous les problèmes (organisation, santé, etc.) ont-ils été identifiés ?
- Existe-t-il des « pré-solutions » pour s'attaquer aux problèmes identifiés ?
- Un programme de réduction des coûts visant à diminuer l'impact du COVID-19 a-t-il été inclus dans le plan de relance ?

Nouvelle normalité

- A-t-on défini les grandes lignes de ce que sera la nouvelle normalité ?
- Y a-t-il une conviction autour de la nouvelle normalité ?
- Des plans ont-ils été élaborés en vue de la nouvelle normalité ?
- Ces plans sont-ils prêts à être mis en œuvre ou sont-ils encore en cours de préparation ?
- Au-delà de la nouvelle normalité, un plan de conquête adapté lié à la crise a-t-il été élaboré ?

5.4 / Sources

Rapports Roland Berger

- COVID-19, Impacts sectoriels et implications macroéconomiques en France
- Rapports sectoriels sur le COVID-19 (par exemple, l'impact sur l'automobile, le commerce électronique européen, le tourisme...)

Publications institutionnelles

- FMI
- Commission européenne
- European Automobile Manufacturers Association

Bases de données

- Base de données Markit de l'IHS
- Eurostat
- Oxford Economics
- INSEE

Enquêtes auprès des entreprises et des experts du marché

- +15 experts du marché de tous les secteurs - interne (Roland Berger) et externe
- +30 entreprises clientes interrogées

AUTEURS



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



Marie de Narp

Senior Project Manager
+33 1 53 67 03 82 marie.denarp@rolandberger.com

EXPERTS

Christophe Angoulvant

Senior Partner – Services financiers
christophe.angoulvant@rolandberger.com

Laurent Benarousse

Senior Partner – Secteur public
laurent.benarousse@rolandberger.com

Didier Bréchemier

Senior Partner – Transport
didier.brechemier@rolandberger.com

Jean-Michel Cagin

Senior Partner – Digital
jean-michel.cagin@rolandberger.com

Thierry Duvette

Senior Partner – Aérospatial
thierry.duvette@rolandberger.com

Emmanuel Fages

Partner – Energie & environnement
emmanuel.fages@rolandberger.com

Ambroise Lecat

Partner – Produits & services industriels
ambroise.lecat@rolandberger.com

Sébastien Manceau

Partner – Tourisme & loisir
sebastien.manceau@rolandberger.com

Matthieu Simon

Partner – Automobile
matthieu.simon@rolandberger.com

Stéphane Tubiana

Partner – Biens de consommation
& distribution
stephane.tubiana@rolandberger.com

CONTACT PRESSE

Anne Corteggiano

Directrice des Relations Extérieures
+33 1 53 67 03 57
anne.corteggiano@rolandberger.com

Les auteurs accueillent vos questions, commentaires ou suggestions
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