

Le monde d'après pour les dirigeants du secteur des infrastructures et de la construction

ENQUETE

Comment redémarrer ? Comment rebondir ? Quels impacts à court et moyen terme ?
Quelles premières leçons tirer de la crise ?

Nous avons interrogé une quinzaine de dirigeants de groupes ou d'ETI des secteurs des infrastructures, de la construction et de la promotion immobilière.

1

LA SANTÉ D'ABORD !

Rien ne passe avant la santé des salariés en temps de crise (et aussi en dehors) dans les entreprises de BTP et de promotion immobilière. Ni la finance, ni les opérations, ni la supply chain.

EN SAVOIR +

2

ÇA BAISSÉ MALGRÉ LA RÉSILIENCE

Bien que résilients, les acteurs du secteur s'attendent à perdre environ 15% de leur chiffre d'affaires prévisionnel 2020.

EN SAVOIR +

3

LES POUVOIRS PUBLICS SONT À LA HAUTEUR

Face à la crise, ils estiment que la réponse des pouvoirs publics est sur le fond globalement bonne. Ils sont favorablement surpris par la rapidité de mise en œuvre des dispositifs d'accompagnement.

EN SAVOIR +

4

APRÈS L'ACTIVITÉ PARTIELLE, LA REPRISE EN SÉCURITÉ

L'activité partielle est plébiscitée alors que la reprise des chantiers dans des conditions sanitaires acceptables est désormais envisagée mais progressivement.

EN SAVOIR +

5

DES ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX FORTS

Fruit d'une politique de long terme et d'un dialogue social de qualité, elles ont mis en place des mesures économiques d'accompagnement de leurs salariés et de leurs parties prenantes (fournisseurs et sous-traitants), traduction de leurs engagements sociétaux en cette période de pandémie.



EN SAVOIR +

6

LE DIGITAL ET L'INDUSTRIE : CLÉS DU REDÉMARRAGE

Le numérique et l'industrie seront leur première bouffée d'oxygène en sortie de crise. Puis viendront les travaux publics et le bâtiment.



EN SAVOIR +

7

PAS DE REPRISE SI PAS DE SÉCURITÉ

L'activité peut reprendre rapidement si le préalable de la sécurité sanitaire des salariés est respecté.



” ON EST AU PIED DE L'EVEREST ! ”

CEO groupe international de BTP

EN SAVOIR +

8

UN HORIZON QUI VA S'ÉCLAIRCIR DANS 6 MOIS À UN AN

Une nouvelle normalité des marchés pourrait revenir dans un horizon compris entre 6 mois et un an après la sortie du confinement.

Pour la promotion immobilière, ce délai sera supérieur à un an.



EN SAVOIR +

9

UNE ANNÉE BLANCHE EN 2020

L'année 2020 est déjà condamnée en matière de performance financière.

L'enjeu des prochains mois va être de limiter les conséquences du Covid-19 sur l'éco-système du secteur pour en préserver la capacité de rebond.



EN SAVOIR +

10 LE LONG TERME EN VERT

Sur le long terme, la résilience des business model amplifiée notamment par le volontarisme des pouvoirs publics en matière de relance économique et par la nouvelle place du digital dans la chaîne de valeur des entreprises, seront des vecteurs de croissance durable.



” IL FAUDRA PRENDRE LE TEMPS D’UN POST-MORTEM AVEC LES ÉQUIPES POUR CRÉER DE LA VALEUR DE COHÉSION ET D’INNOVATION. ”

Directeur de l’innovation d’un groupe international de BTP

EN SAVOIR +

11 L’HUMAIN PLUS QUE JAMAIS AU CŒUR

Trois premières leçons :

1. Etre encore plus agile
2. L’humain au coeur de la stratégie, « ça paye » en cas de crise
3. La place de l’entreprise dans la société et le bien commun : deux nouveaux paradigmes



” L’HUMAIN APPARAÎT COMME ÉTANT LE MAILLON FAIBLE. FAISONS EN SORTE QU’IL DEVIENNE LE MAILLON FORT DES ORGANISATIONS ET DE LA CITÉ DE DEMAIN. ”

Xavier Fournet, Head of Infrastructure & Construction KPMG

EN SAVOIR +

Méthodologie

Enquête menée par KPMG par entretien téléphonique du 7 au 21 avril 2020 auprès de 15 dirigeants issus des secteurs des infrastructures, de la construction et la promotion immobilière.

Cet échantillon n’est donc pas considéré comme totalement représentatif de tous les acteurs de ces secteurs.

Contact

Xavier Fournet

Partner

Head of Infrastructure & Construction

xfournet@kpmg.fr

Les informations contenues dans ce document sont d’ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d’une personne ou d’une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse (« KPMG International »). KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n’a le droit d’engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n’a le droit d’engager aucun cabinet membre.

© 2020 KPMG S.A., société anonyme d’expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Création et réalisation : Service Communication - OLIVER - Avril 2020.

Le monde d'après pour les dirigeants du secteur des infrastructures et de la construction

ENQUETE

1

LA SANTÉ D'ABORD !

Loin devant les sujets financiers (trésorerie, encaissements clients,...), la sécurité des salariés est la préoccupation majeure des dirigeants des grands groupes de BTP et de promotion immobilière français. Les conditions sanitaires dans lesquelles leurs équipes reprennent actuellement les premiers chantiers qui redémarrent suscitent de leur part une certaine inquiétude. Ils sont donc prudents quant à la montée en cadence de leurs compagnons et savent que la courbe sera faiblement inclinée dans les premières semaines.

Une autre préoccupation qui ressort est la nécessité de conserver le lien social qui constitue un des piliers de la cohésion de l'entreprise. En effet, même si les technologies permettent un télétravail efficace, le message managérial nécessite selon eux une plus grande acuité et surtout disponibilité de leur part. Plus opérationnels : la disponibilité des matériaux et la fragilité de leurs fournisseurs et sous-traitants sont également des points d'attention.

Le monde d'après pour les dirigeants du secteur des infrastructures et de la construction

ENQUETE

2

ÇA BAISSÉ MALGRÉ LA RÉSILIENCE

À l'heure actuelle et en fonction des informations dont ils disposent notamment en matière de reprise d'activité sur les chantiers, les groupes estiment qu'ils perdront en moyenne 15% de leur activité prévisionnelle 2020. Pour les autres, le pourcentage de réduction d'activité varie entre 20 et 30% notamment dans le métier de la promotion immobilière où les professionnels s'attendent à un coup d'arrêt des permis de construire sous le double effet de la crise sanitaire et du report du second tour des élections municipales principalement dans les communes de tailles importantes qui n'avaient pas vu de majorité absolue pour une équipe se dégager à l'issue du premier tour. Toutefois, ils précisent tous que ces pourcentages résultent de scénarii médians basés sur des hypothèses parfois volontaristes de retour à la normale de la progression des chantiers.

Le monde d'après pour les dirigeants du secteur des infrastructures et de la construction

ENQUETE

3

LES POUVOIRS PUBLICS SONT À LA HAUTEUR

Globalement, les dirigeants des grands groupes de BTP et de promotion plébiscitent les mesures gouvernementales liées à la pandémie du Covid-19 même si certains regrettent, en début de crise, un discours asymétrique au sein de l'Etat entre l'absolue nécessité de protéger les salariés et la poursuite des projets en cours.

La rapidité avec laquelle se sont mis en place les procédures d'accompagnement les impressionnent, eux qui, parfois, même souvent, sont confrontés à la lenteur voire la lourdeur des process administratifs que cela concerne l'instruction des permis de construire (nombreux recours), les réglementations liées aux bâtiments ou encore les normes environnementales qui prévalent à tout démarrage de chantiers de BTP.

Le monde d'après pour les dirigeants du secteur des infrastructures et de la construction

ENQUETE

4

APRÈS L'ACTIVITÉ PARTIELLE, LA REPRISE EN SÉCURITÉ

Les entreprises des secteurs de la construction, des travaux publics et de la promotion immobilière ont dans leur très grande majorité eu recours au travail partiel pour leurs équipes opérationnelles. Parallèlement elles ont mis en place le télétravail au sein des différentes fonctions de leurs organisations : RH, finances, systèmes d'information, communication, développement. Elles ont également maintenu l'activité de leur bureaux d'études internes afin d'être prêtes pour le redémarrage des chantiers.

Depuis plusieurs jours et après les négociations qu'elles ont menées directement ou via leurs fédérations avec les pouvoirs publics, elles sont totalement mobilisées sur la reprise de l'activité. Traduction de leur volonté de participer à l'effort collectif national, elles souhaitent, avec comme condition préalable et non négociable : la sécurité de leurs salariés, faire leur maximum pour revenir rapidement à une situation intermédiaire entre le zéro activité et la production pré Covid-19.

Le monde d'après pour les dirigeants du secteur des infrastructures et de la construction

ENQUETE

5

DES ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX FORTS

Bien conscient que le recours à l'activité partielle se traduisait par une baisse de rémunération nette pour les salariés, la plupart des entreprises ont mis en place des mécanismes compensatoires pour assurer à leurs équipes un maintien de leurs salaires. Elles sont nombreuses à mentionner la qualité du dialogue social à l'intérieur de leur organisation, ce qui leur a permis de mettre en place rapidement des politiques de modulations horaires efficaces qui devraient à terme assurer une meilleure protection économique de leurs ressources qu'elles soient humaines ou financières. Par ailleurs, poursuivant un objectif d'exemplarité certaines équipes dirigeantes ont réduit leurs rémunérations.

Autre composante sociétale de leur action, beaucoup d'acteurs ont initié des politiques d'accompagnement de leurs fournisseurs et sous-traitants afin de les aider à passer cette période qui se traduit pour eux par des tensions très fortes sur leur trésorerie et un renforcement du risque de défaillance. Au-delà de l'aspect stratégique de pouvoir disposer de corps d'états techniques pour avancer les chantiers, la volonté de soutien à un tissu d'artisans, de TPE et PME se traduit par l'accélération des paiements, la mise en place d'avances voire de garanties.

Le monde d'après pour les dirigeants du secteur des infrastructures et de la construction

ENQUETE

6

LE DIGITAL ET L'INDUSTRIE : CLÉS DU REDÉMARRAGE

Parmi les activités qui pourraient redémarrer rapidement figure l'énergie avec notamment les réseaux de télécommunications (FTTH, densification 4G et 1^{er} déploiement 5G) et la reprise de l'activité industrielle. Viennent ensuite les travaux publics où la segmentation des tâches est importante du fait d'une mécanisation plus poussée des travaux. Enfin le bâtiment qui implique une refonte préalable de l'organisation des chantiers souvent réalisés grâce à un enchaînement de tâches précis et qui devra être revu à l'aune des mesures sanitaires. Pour les grands groupes qui disposent d'une activité de concessionnaires d'infrastructures (autoroutes, voies ferrées, aéroports...), bien que ces dernières ne se soient jamais totalement arrêtées depuis le début de la pandémie, le retour à une activité normative s'inscrit dans un horizon plus lointain.

Le monde d'après pour les dirigeants du secteur des infrastructures et de la construction

ENQUETE

7

PAS DE REPRISE SI PAS DE SÉCURITÉ

La cadence de redémarrage des activités est la grande inconnue des scénarii de reprise imaginés par les dirigeants. Cependant, il font globalement le pari d'un retour rapide (< 1 mois) de leurs équipes sur les chantiers même s'ils sont pleinement conscients que la productivité sera loin des normes antérieures, en tout cas pendant les premières semaines. Ils soulèvent à ce sujet plusieurs conditions qui pourraient accélérer ou ralentir ce redémarrage. Parmi celles-la : premièrement disposer en quantité suffisante des équipements de protection sanitaire requis par les pouvoirs publics. Deuxièmement être approvisionné en quantité et en temps, en matériaux de construction. Troisièmement pour les projets situés en zone urbaine, pouvoir utiliser les transports en commun en toute sécurité. Enfin, obtenir du maître d'ouvrage ou du maître d'oeuvre l'autorisation de reprendre les travaux pour autant que ces derniers aient émis en leur temps des ordres de services d'arrêts de chantiers. Plusieurs acteurs anticipent à ce titre des négociations voire des contentieux à venir.

Le monde d'après pour les dirigeants du secteur des infrastructures et de la construction

ENQUETE

8

UN HORIZON QUI VA S'ÉCLAIRCIR DANS 6 MOIS À UN AN

Témoignage de leur confiance dans la résilience de leurs activités, les entreprises pensent que le retour à une certaine normalité (Quelle normalité ? Une nouvelle normalité ?) pourrait avoir lieu dans une période comprise entre 6 à 12 mois à dater de la reprise des chantiers. Les acteurs de la promotion immobilière sont eux un peu plus réservés quant aux délais de "recovery" de leurs marchés, situant la borne à un an voire au-delà. Globalement, les dirigeants estiment que leurs activités de proximité (fonds de commerce) seront affectées pendant deux mois, alors que celles résultant de contrats récurrents (maintenance) vont redémarrer fortement avec un creux prévisible en juillet et août notamment dans le secteur de la maintenance industrielle.

Pour ce qui est des affaires plus importantes, nombreux sont ceux qui craignent un report des projets voire l'annulation de ceux qui étaient à l'étude notamment ceux émanant de donneurs d'ordres privés.

Le monde d'après pour les dirigeants du secteur des infrastructures et de la construction

ENQUETE

9

UNE ANNÉE BLANCHE EN 2020

Pour les dirigeants, la première conséquence à court terme de la pandémie est sans surprise financière. Bien que disposant d'une assise solide en matière de trésorerie, les grands groupes et ETI des secteurs du BTP et de la promotion immobilière estiment tous que l'année 2020 sera particulièrement difficile en matière de rentabilité opérationnelle dans des secteurs où la norme dépasse rarement les 6% à 7%.

La perte de près de deux mois d'activité, une productivité vraisemblablement en baisse dans un environnement où la main d'oeuvre est rare et donc les possibilités d'accélération en phase post-covid limitées, sont des indicateurs défavorables qui ont été désormais intégrés dans les projections de l'année 2020. Il en sera de même en matière de consommation de trésorerie dans la mesure où le soutien aux fournisseurs et sous-traitants viendra amplifier la diminution des cash flow générés par l'activité. Sur le plan opérationnel, le risque de défaillances de TPE, PME de corps d'états techniques et la tension sur les prix qui pourrait en découler sont également mentionnés par la plupart des acteurs.

Autre conséquence qui devrait rapidement faire sentir ses effets : le fort ralentissement des prises de commandes notamment celles émanant des secteurs du tourisme, de l'hôtellerie, du commerce, mais également des industriels qui vont revoir leurs investissements ou en tout cas leur timing. Parallèlement, certains dirigeants redoutent de devoir renégocier certains prix ou conditions figurant dans leurs contrats à la demande de leurs clients qui se trouveraient dans des situations de trésorerie délicate. Ainsi, ils s'attendent dans les prochains mois à une intensification de leurs activités de "contracting" et suivi juridique.

Le monde d'après pour les dirigeants du secteur des infrastructures et de la construction

ENQUETE

10

LE LONG TERME EN VERT

Sur le long terme, même dans un environnement en profonde mutation, les grandes entreprises du BTP et de la promotion immobilière sont confiantes dans leur capacité à surmonter cette crise et ne remettent pas en cause ni leur business model ni leur plan d'affaires à 3-5 ans. Concernant leur développement elles pensent que les clients vont être de plus en plus exigeants sur les prix (alors que les coûts de revient vont augmenter en lien avec les mesures sanitaires) d'où la nécessité pour elles de développer des offres "smart" intégrant plus de valeur ajoutée, notamment grâce à la technologie, et ce, pour répondre aux attentes des donneurs d'ordres (publics et privés) en matière de préservation environnementale et climatique. Pour ce qui est de leurs marchés, elles s'attendent à un effondrement de toutes les activités liées au tourisme et, par contre, sont plutôt optimistes sur l'industrie dont la dynamique pourrait être relancée par des relocalisations en Europe et en France. Autre facteur favorable : les plans de relances annoncés par tous les gouvernements européens voire occidentaux et dont les premiers effets passent souvent par de nouvelles infrastructures. Toutefois, il existe une certaine prudence quant à ces programmes tant parfois il peut exister un écart significatif entre leur ambition d'origine et la réalité des investissements afférents. Pour autant, nul doute qu'une réflexion va être initiée par les pouvoirs publics sur la carte sanitaire française et le dimensionnement des équipements hospitaliers. Autre axe de croissance potentielle : le digital. Si cette crise a montré une chose, c'est que la numérisation des entreprises sera demain un facteur clé de leur survie et de leur pérennité. Nul doute que les investissements en la matière vont devenir une des priorités majeures des acteurs économiques et que ceux qui fabriquent, transportent, gèrent les outils et les données de cette numérisation seront les gagnants de cette nouvelle donne.

Le monde d'après pour les dirigeants du secteur des infrastructures et de la construction

ENQUETE

11

L'HUMAIN PLUS QUE JAMAIS AU CŒUR

Parmi les premières leçons qu'ils commencent à tirer de cette crise les dirigeants des groupes de BTP et de promotion immobilière en identifient trois : premièrement leur organisation s'est montrée merveilleusement agile (bien que parfois peu préparée à un tel choc) pour assurer une continuité de la vie de l'entreprise. Ils ont été aidés en cela par le bon fonctionnement de leurs infrastructures informatiques et ont pris conscience de l'importance qu'auront désormais les systèmes d'information et de communication dans leurs futurs investissements. Deuxièmement, ils notent que grâce à une politique de long terme qui met l'humain au cœur de leur stratégie, le corps social de l'entreprise a tenu, les solidarités se sont mises en place et des accords gagnants-gagnants ont pu être rapidement initiés avec le personnel. Ils estiment ainsi que l'attractivité de leur entreprise va augmenter à la fois pour retenir mais également attirer les talents bénéficiant d'une réputation d'employeur durable et protecteur en cas de crise majeure. Troisième leçon : un repositionnement de la place de l'entreprise dans la société. Cette place est apparue comme centrale au cours de cette crise car facteur de protection pour les salariés, facteur de solidarité et d'engagement pour les citoyens, facteur de cohésion pour la nation. Nul doute que ce repositionnement d'une entreprise au service du bien commun va redéfinir les priorités, les stratégies et les futurs de beaucoup d'entre elles dans le secteur du BTP et de la promotion immobilière mais également bien au-delà.