OLIVER WYMAN | CLIFFORD CHANCE

LES ENTREPRISES FRANÇAISES FACE AU BREXIT

MARSH GUY CARPENTER MERCER OLIVER WYMAN

MARSH & McLENNAN COMPANIES

RÉSUMÉ

Alors que les négociations du Brexit se poursuivent, Oliver Wyman a collaboré avec Clifford Chance pour estimer l'impact que de nouvelles barrières tarifaires et non-tarifaires entre le Royaume-Uni et l'Union Européenne (UE) pourraient avoir sur les entreprises exportatrices européennes et britanniques.

Les coûts directs du Brexit devraient atteindre un total d'environ 70 milliards d'euros par an, en prenant en compte les mesures d'atténuation prises par les entreprises touchées. Ces coûts seront partagés entre l'UE et le Royaume-Uni à hauteur de 37 et 32 milliards d'euros respectivement. Un accord semblable à l'Union Douanière réduirait l'impact dans les 27 pays de l'UE à 17 milliards d'euros et à 21 milliards d'euros pour le Royaume-Uni.

La France serait le troisième pays le plus impacté de l'UE avec un coût total d'environ quatre milliards d'euros par an. Seront particulièrement touchés les secteurs de l'agroalimentaire (produits laitiers, vins et spiritueux, etc.), des biens de consommation (joaillerie, parfums, habillement, etc.) ainsi que les industries automobile, chimique et aérospatiale et les biens industriels.

Les entreprises ne sont pas toutes également armées face à ces nouveaux défis. En particulier, les PME disposent de ressources plus limitées pour gérer les lourdeurs administratives supplémentaires et ont généralement moins d'expérience dans les exportations hors de l'UE et donc moins l'habitude de faire face aux barrières douanières et règlementaires. Toutefois, si les PME tant européennes que britanniques sont particulièrement exposées, les PME exportatrices françaises ont l'avantage de déjà exporter hors de l'UE pour une grande partie d'entre elles.

Les entreprises françaises doivent se préparer à prendre des mesures. Le Brexit impactera non seulement leurs clients et leurs concurrents, mais également leurs fournisseurs et chaînes d'approvisionnement. L'accompagnement des PME sera donc clef car ces dernières sont particulièrement vulnérables et leurs défaillances auraient non seulement un impact direct sur l'économie française, mais également des conséquences indirectes sur les chaînes d'approvisionnement de plus grandes entreprises.

CONTEXTE

Notre analyse vise à fournir une première évaluation de l'impact direct du Brexit sur les activités des entreprises exportatrices. Les termes exacts du Brexit sont encore incertains et les conditions qui gouverneront les futurs échanges commerciaux entre le Royaume-Uni et l'UE ne sont pas encore connues. Cette analyse se limite aux impacts les plus directs et prévisibles pour les entreprises du Royaume-Uni et de l'Union Européenne et ne fournit pas d'estimation des nombreux impacts indirects du Brexit, comme par exemple la tarification, les migrations et les taux de change.

Nous avons collaboré avec Clifford Chance afin d'évaluer les coûts directs des barrières tarifaires et non-tarifaires dans les différents secteurs d'activité économique dans le cas d'un retour aux conditions de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC). Notre modélisation suppose une période de transition suffisamment longue pour permettre la mise en œuvre de nouvelles exigences et modes de fonctionnement. Nous comparons les coûts directs du Brexit avec la valeur ajoutée brute (VAB) plutôt que le produit intérieur brut (PIB), car la VAB est une mesure plus comparable avec l'impact économique entre les différents pays et secteurs.

© 2018 Oliver Wyman and Clifford Chance

NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Approche : Ce rapport propose une estimation des coûts les plus directs et immédiats de la mise en place de barrières tarifaires et non-tarifaires par secteur, après l'entrée en vigueur du Brexit. Pour cela, nous avons appliqué les tarifs douaniers de l'OMC et avons ajouté les coûts estimés des barrières non-tarifaires pour l'échange de biens et de services. Ces derniers sont estimés en considérant individuellement à un niveau granulaire les coûts « à la frontière » (retards, déclarations administratives, etc.) et les coûts « post-frontière » (comme par exemple les double-certifications).

Nos estimations sont basées à la fois sur des travaux de recherche académique et sur des entretiens menés auprès de dirigeants. Par exemple, nos estimations de coûts post-frontière s'appuient sur une liste détaillée de barrières règlementaires identifiées par Clifford Chance ainsi que sur des études académiques comme celle de Berden et al.'s (2009) sur le PTCI (Partenariat transatlantique de commerce et d'investissement, TTIP en anglais). Sur la base de ces informations, nous avons estimé les coûts associés avec la règlementation de chaque secteur à un niveau granulaire et les avons ajustés sur la base de benchmarks et d'entretiens avec des entreprises et des associations professionnelles.

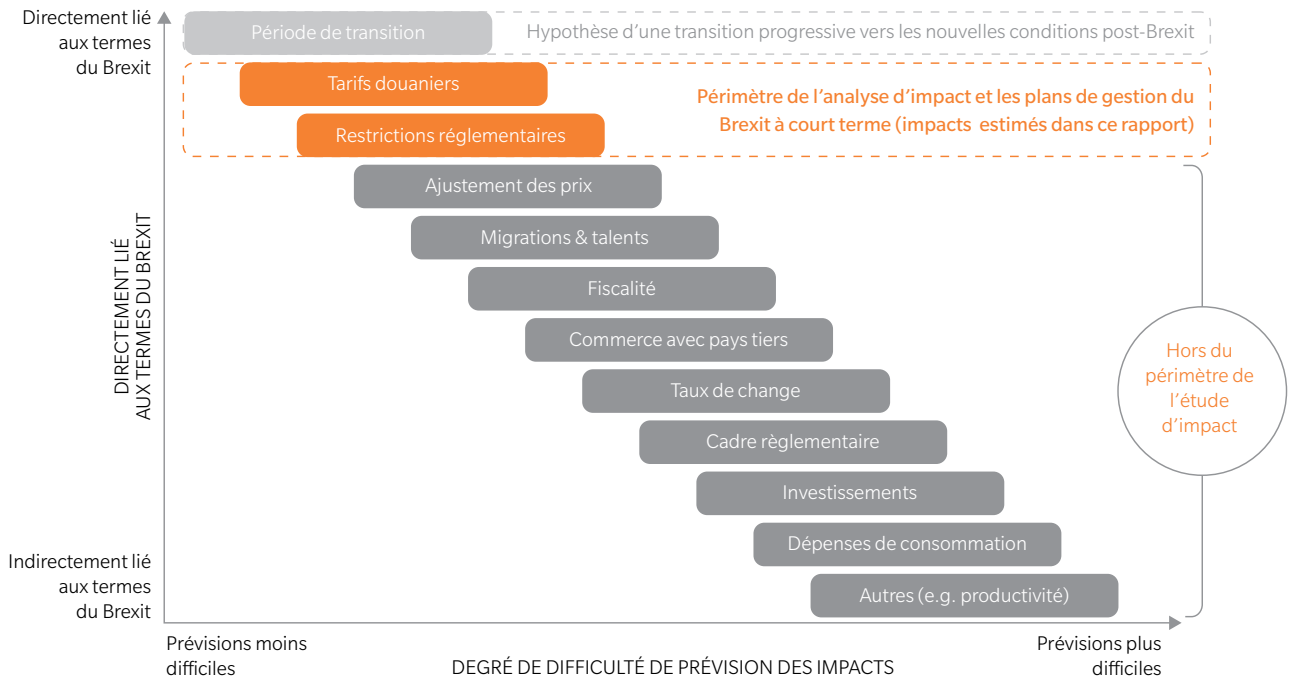
Périmètre : Nous avons limité notre analyse aux effets de premier ordre, c'est-à-dire aux échanges directs de biens et de services entre le Royaume-Uni et l'UE. Nous avons estimé les coûts des barrières tarifaires et non-tarifaires qui devront être pris en charge par les entreprises exportatrices. Nous n'avons toutefois pas modélisé d'autres impacts de « second ordre » comme par exemple les ajustements des prix des produits, les flux migratoires ou les taux de change. La Figure 1 illustre les éléments qui n'ont pas été pris en compte directement dans l'analyse.

Scénario : Notre analyse est basée sur un scénario de « hard Brexit » réaliste et plausible. Le scénario modélisé est celui d'un retour de l'UE et du Royaume-Uni aux conditions fixées par l'OMC sur la base de la clause de la nation la plus favorisée. Nous avons par ailleurs fait l'hypothèse que le scénario d'une rupture réglementaire brutale (empêchant par exemple le trafic aérien) serait évité, sur la base de nos discussions avec les sociétés concernées et organismes représentatifs. Enfin, nous avons également supposé que la transition vers ces nouvelles conditions se ferait progressivement, notamment par un alignement des normes règlementaires.

Mesures d'atténuation : Notre approche prend en compte les mesures d'atténuation que les entreprises mettront en place dans un premier temps pour réduire les coûts directs du Brexit sur leurs activités. Afin d'identifier les mesures qui pourraient être mises en place et d'estimer leur effet, nous avons conduit des entretiens avec des entreprises et revu les meilleures pratiques. Les mesures d'atténuation considérées dans ce rapport sont de deux types : d'une part, un ajustement des opérations et, d'autre part, une relocalisation des activités pertinentes pour les entreprises et leurs fournisseurs.

Définitions : Les termes techniques et spécifiques utilisés dans ce rapport tel que VAB (valeur ajoutée brute) sont définis dans le glossaire en annexe.

Figure 1 : Périmètre de l'étude



Source : Analyses Oliver Wyman et Clifford Chance

© 2018 Oliver Wyman and Clifford Chance

ESTIMATION DE L'IMPACT POUR LES ENTREPRISES EUROPÉENNES

UN IMPACT TOTAL PARTAGÉ ENTRE L'UNION EUROPÉENNE ET LE ROYAUME-UNI…

D'après nos estimations, les coûts directs du Brexit atteindront un total de 70 milliards d'euros. Les exportateurs européens et britanniques devraient supporter des coûts d'environ 37 et 32 milliards d'euros par an respectivement.

Au Royaume-Uni, les services financiers seront le secteur le plus touché, représentant près d'un tiers des coûts directs du Brexit. En outre, les secteurs dont les entreprises sont très intégrées dans les chaînes d'approvisionnement européennes seront particulièrement touchés, comme par exemple dans les industries aérospatiale, automobile, et chimique et les biens industriels.

L'impact sur les entreprises exportatrices de l'UE variera en fonction des secteurs et des régions. Par exemple, les secteurs les plus affectés à l'échelle de l'UE seront les industries aérospatiale et automobile.

Un accord douanier semblable à l'Union Douanière réduirait l'impact dans les 27 pays de l'UE et au Royaume-Uni. Cela se traduirait par une réduction des barrières tarifaires et des barrières non-tarifaires dites « à la frontière » pour les entreprises des différents secteurs d'activité économique, par rapport au scénario de retour aux conditions de l'OMC. Dans un scénario impliquant ces conditions, les coûts directs du Brexit seraient de 17 milliards d'euros pour l'UE et de 21 milliards d'euros pour le Royaume-Uni.

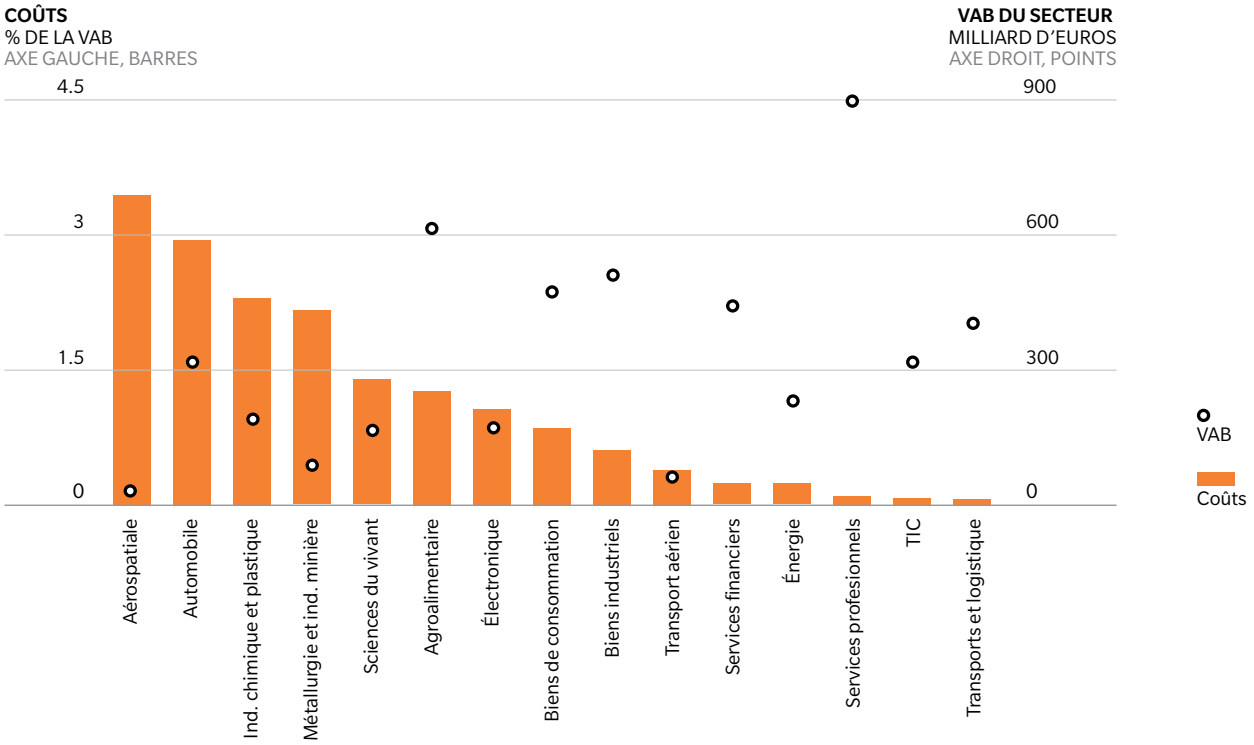
© 2018 Oliver Wyman and Clifford Chance

...QUI VARIE PAR SECTEUR...

Les coûts directs par secteur atteignent jusqu'à 3,5% de la valeur ajoutée brute pour certains secteurs comme les industries aérospatiale, automobile et chimique et les biens industriels.

Si la répartition des coûts entre barrières tarifaires et non-tarifaires varie de façon significative entre les secteurs, les barrières non-tarifaires représentent entre 55 % et 100 % des coûts du Brexit.

Figure 2 : Taille des secteurs d'activité pour l'UE en milliards d'euros et estimation de l'impact des barrières tarifaires et non-tarifaires par secteur, en pourcentage de la VAB, avant mise en place des mesure d'atténuation



Source : WTO, Eurostat, ONS, CBI, Clifford Chance, analyses Oliver Wyman

© 2018 Oliver Wyman and Clifford Chance

...PAR PAYS ET PAR RÉGION

L'impact sur les pays de l'Union Européenne variera, en fonction notamment de la taille des secteurs touchés et de leur exposition au Royaume-Uni.

En termes relatifs (par rapport à la taille de l'économie), les pays les plus touchés seraient l'Irlande, la Belgique et la Hollande, reflétant leurs liens avec le Royaume Uni et l'importance de secteurs d'activités particulièrement touchés. En revanche, l'impact absolu serait le plus important en Allemagne, en Hollande et en France, en ligne avec la taille de ces économies.

Par exemple, le secteur agroalimentaire irlandais souffrira particulièrement d'une réduction de son accès aux consommateurs britanniques. En Allemagne, 70 % des coûts directs du Brexit seront portés par quatre Länder – la Bavière, le Bade-Wurtemberg, la Rhénanie-Du-Nord-Westphalie, et la Basse-Saxe – du fait de leur position de leader mondial dans les secteurs automobile et manufacturier.

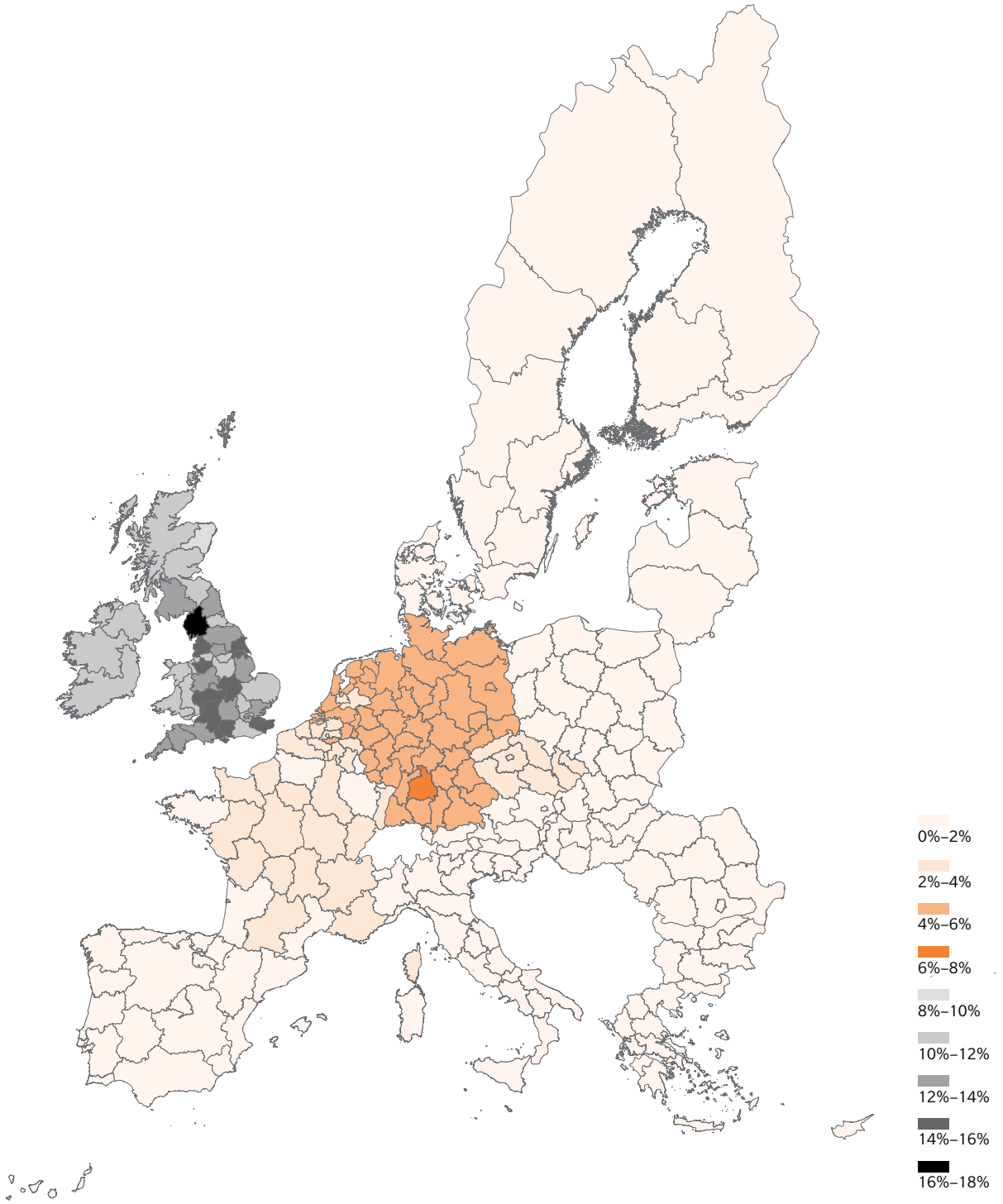
En France, les coûts directs pour les entreprises exportatrices s'élèveront à environ 4 milliards d'euros par an (après mesures d'atténuation), soit environ 0,2 % de la valeur ajoutée brute. Ainsi, la France serait le troisième pays le plus touché (en termes absolus) mais relativement moins touché que la moyenne européenne (par rapport à la valeur ajoutée brute totale). Les secteurs d'activités français les plus concernés sont l'agroalimentaire (notamment les produits laitiers, vins et spiritueux), les biens de consommation (notamment joaillerie, parfumerie et habillement) ainsi que les industries automobile, chimique et aérospatiale et les biens industriels.

Les conditions du Brexit auront des conséquences diverses selon les régions. En parallèle de notre rapport, des économistes s'accordent avec nos conclusions et détaillent la sensibilité du PIB au Brexit à un niveau régional[1]. Dans l'industrie chimique et plastique, l'Auvergne serait la région la plus touchée par la sortie du Royaume-Uni de l'UE ; pour les transports, il s'agirait de la région Midi-Pyrénées. En supplément d'une analyse sectorielle et par pays, une analyse par région peut permettre à la fois aux pouvoirs publics nationaux et locaux d'évaluer, simuler et anticiper les impacts liés au Brexit, mais également aux grandes entreprises dont les fournisseurs sont parfois locaux et peu diversifiés.

1 : Chen W, Los B, McCann P, Ortega-Argilès R, Thissen M, van oort F. The continental divide ? Economic exposure to Brexit in regions and countries on both sides of The Channel. Pap Reg Sci, 2018).

© 2018 Oliver Wyman and Clifford Chance

Figure 3 : Exposition régionale au Brexit – en part du PIB par région



Source : Chen et al. 2018

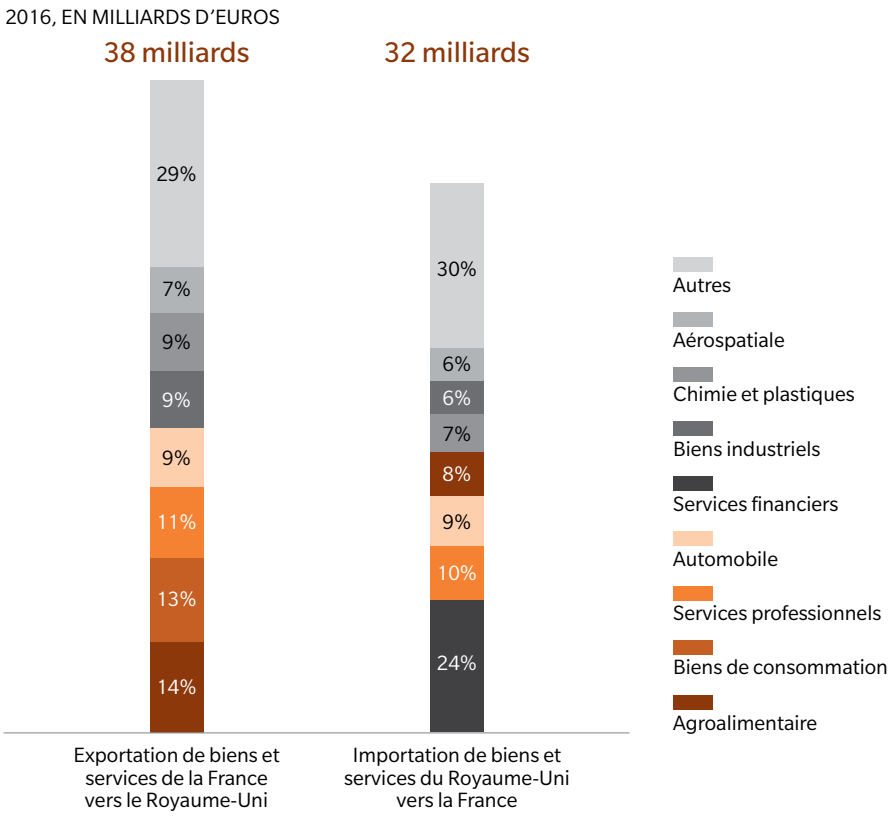
© 2018 Oliver Wyman and Clifford Chance

DES COÛTS CONCENTRÉS SUR SIX SECTEURS D'ACTIVITÉ EN FRANCE

FRANCE ET ROYAUME-UNI, DES PARTENAIRES COMMERCIAUX DE PREMIER PLAN

Le commerce entre la France et le Royaume-Uni est très important et reflète la proximité géographique des pays et la complémentarité de leurs économies. En 2016, le Royaume-Uni est le 5ème client de la France et son 8ème fournisseur. La France exportait 38 milliards d'euros de biens et de services au Royaume-Uni, notamment dans l'agroalimentaire et les biens de consommation, tandis que la France importait environ 32 milliards d'euros, principalement en services financiers et services professionnels.

Figure 4 : Importations et exportations entre la France et le Royaume-Uni



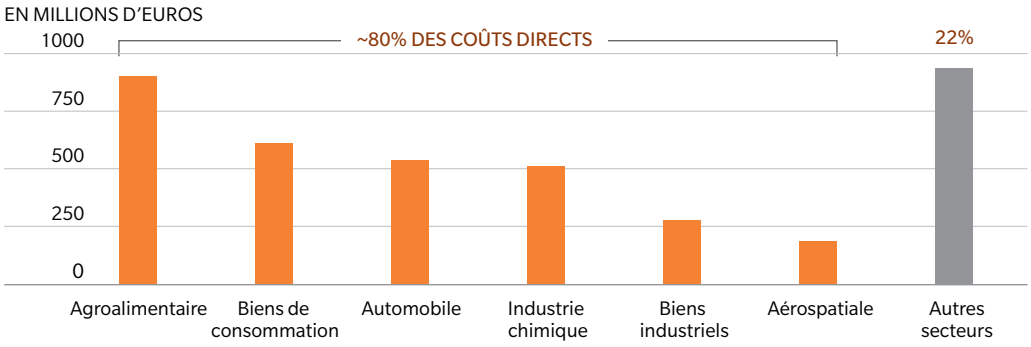
Source : ONS, analyses Oliver Wyman

© 2018 Oliver Wyman and Clifford Chance

SIX SECTEURS PARTICULIÈREMENT TOUCHÉS EN FRANCE

Plus de trois quarts des coûts directs du Brexit (après mise en place de plans d'atténuation) seront concentrés sur six secteurs d'activités, à savoir l'agroalimentaire, les biens de consommation, l'industrie chimique, l'industrie automobile, les biens industriels et l'aérospatiale. Le dernier quart inclut divers secteurs dont l'impact relatif est moindre, comme la métallurgie, le tourisme et les services professionnels.

Figure 5 : Estimation des coûts directs après mise en place des mesures d'atténuation pour les exportations françaises dans les différents secteurs d'activité en France



Source : WTO, Eurostat, ONS, CBI, Clifford Chance, analyses Oliver Wyman

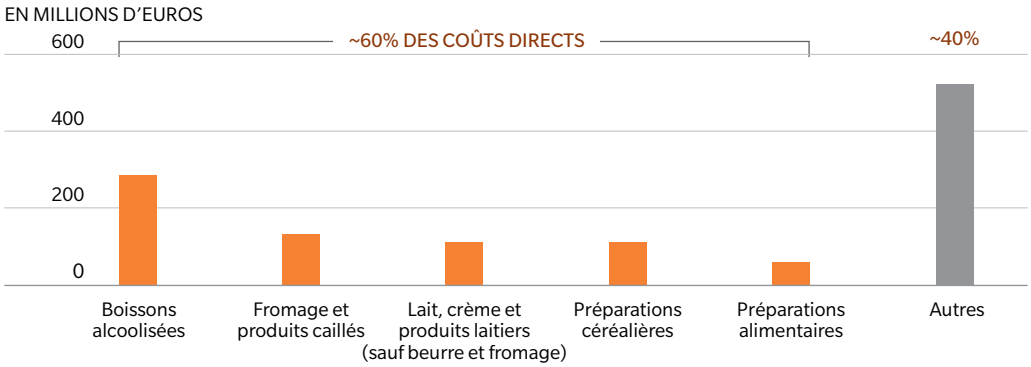
L'agroalimentaire est le secteur le plus touché de l'économie française avec des coûts directs totaux de près de 900 millions d'euros par an, soit près d'un quart des coûts directs pour les entreprises françaises. Cela reflète le fait qu'il s'agit du premier secteur d'exportation de la France au Royaume-Uni et que le Brexit aurait un impact significatif sur les barrières tarifaires (retour aux tarifs élevés de l'OMC) et non-tarifaires (impacts importants des retards, certifications, etc.).

Les boissons alcoolisées (vins, spiritueux, etc.) constituent la première catégorie de produits concernée, suivies des produits laitiers et des préparations céréalières. Les cinq premières catégories de produits concentrent près de 60% des coûts estimés.

Si une partie de ces coûts est répercutée sur les consommateurs finaux, cela dépendra des types de produits. Des produits plus «haut de gamme» pourront par exemple bénéficier d'une elasticite-prix plus faible (comme le Champagne). Il est toutefois probable que certains produits français perdront de leur compétitivité face à des produits étrangers peu ou pas impactés par le Brexit (comme les vins d'Afrique du Sud ou d'Australie, fromages anglais, préparations céréalières des États-Unis ou d'Argentine).

© 2018 Oliver Wyman and Clifford Chance

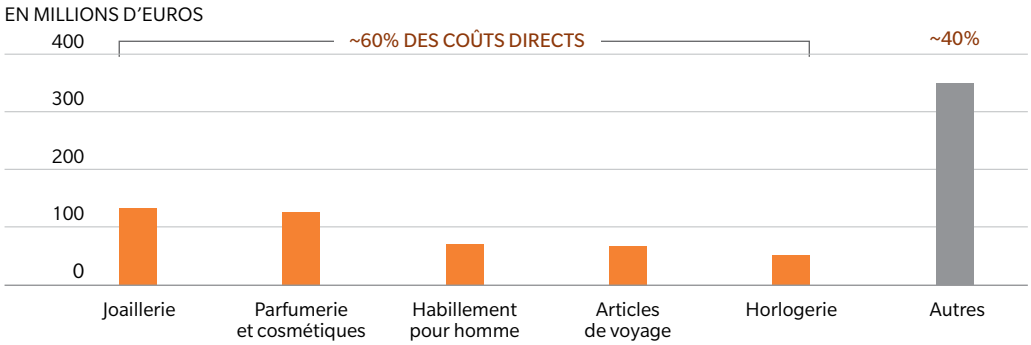
Figure 6 : Estimation des coûts des barrières tarifaires et non-tarifaires pour les principales catégories d'exportations françaises de produits agroalimentaires en France



Source : WTO, Eurostat, ONS, CBI, Clifford Chance, analyses Oliver Wyman

Les exportations françaises de biens de consommation devront quant à elles supporter des coûts directs de plus de 500 millions d'euros. La joaillerie, l'horlogerie, l'habillement, les produits cosmétiques et les articles de voyages seront particulièrement touchés et représentent environ 50% des coûts estimés.

Figure 7 : Estimation des coûts des barrières tarifaires et non-tarifaires pour les principales catégories d'exportations françaises de biens de consommation en France



Source : WTO, Eurostat, ONS, CBI, Clifford Chance, analyses Oliver Wyman

De même que pour l'agroalimentaire, certaines entreprises parviendront à répercuter ces coûts supplémentaires sur les consommateurs. Les produits de luxe occupent une part importante dans les exportations françaises de biens de consommation et compte tenu de la nature de ces produits, l'élasticité de la demande devrait permettre de répercuter aux consommateurs finaux une grande partie des coûts des barrières tarifaires et non-tarifaires.

Les industries automobile, chimique et aérospatiale et les biens industriels supporteront également des coûts directs importants, de l'ordre de 1,2 milliard d'euros. Toutefois, il est probable que des coûts indirects s'y ajouteront. En effet, les chaînes d'approvisionnement de ces secteurs sont longues et complexes et certaines impliquent de nombreux passages de la frontière entre le Royaume-Uni et l'UE.

© 2018 Oliver Wyman and Clifford Chance

DES ENTREPRISES TOUCHÉES DE MANIÈRE INÉGALE

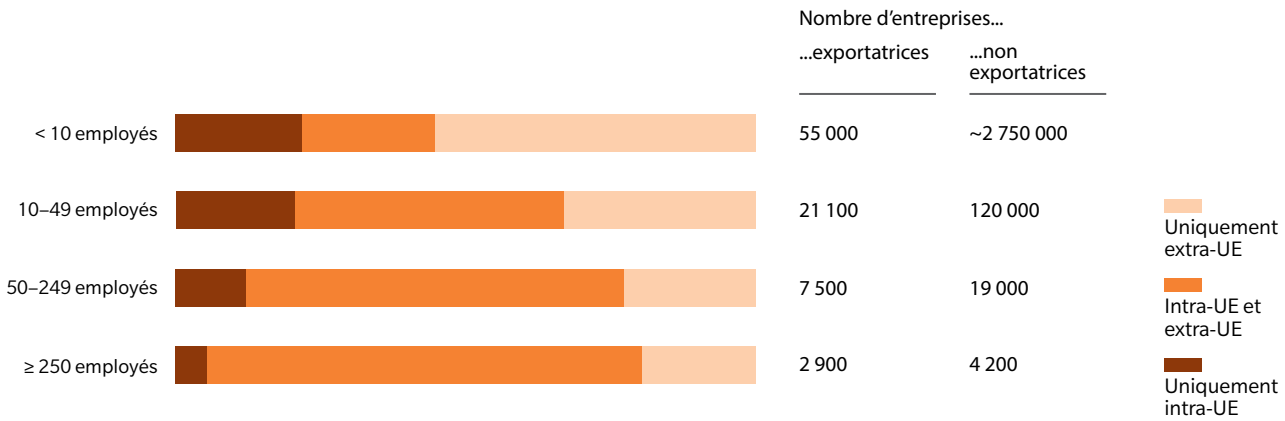
La taille des entreprises sera un facteur clef de leur capacité à s'adapter aux complexités administratives et coûts supplémentaires résultant du Brexit. Si les grandes entreprises ont plus d'expérience avec l'exportation de produits hors de l'UE et la gestion de procédures administratives, les PME sont plus vulnérables et les coûts supplémentaires pourraient devenir importants pour certaines de ces entreprises. Cet impact sera particulièrement marqué pour les PME qui exportent peu hors de l'UE et pourrait suffire à faire passer certaines entreprises dans des difficultés financières.

Si la proportion de PME n'exportant qu'au sein de l'UE est plus faible en France qu'ailleurs (20-25% pour les PME françaises contre 40-70% pour les PME britanniques ou allemandes), cela représente néanmoins entre 15 000 et 20 000 PME qui n'ont pas fait face à des situations d'export hors du marché unique et qui pourraient avoir des difficultés à gérer les nouvelles barrières tarifaires ou non-tarifaires.

Il est particulièrement important d'accompagner les PME dans cette transition, car des défaillances auraient non seulement des conséquences directes sur leur situation financière, mais elles pourraient susciter également des effets indirects importants sur les chaînes d'approvisionnement de plus grandes entreprises (retards, coûts supplémentaires, disruptions, etc.).

Figure 8 : Répartition des entreprises exportatrices par destination des exportations et par taille d'entreprise

TYPE D'EXPORTATIONS DES ENTREPRISES PAR TAILLE
2016, FRANCE



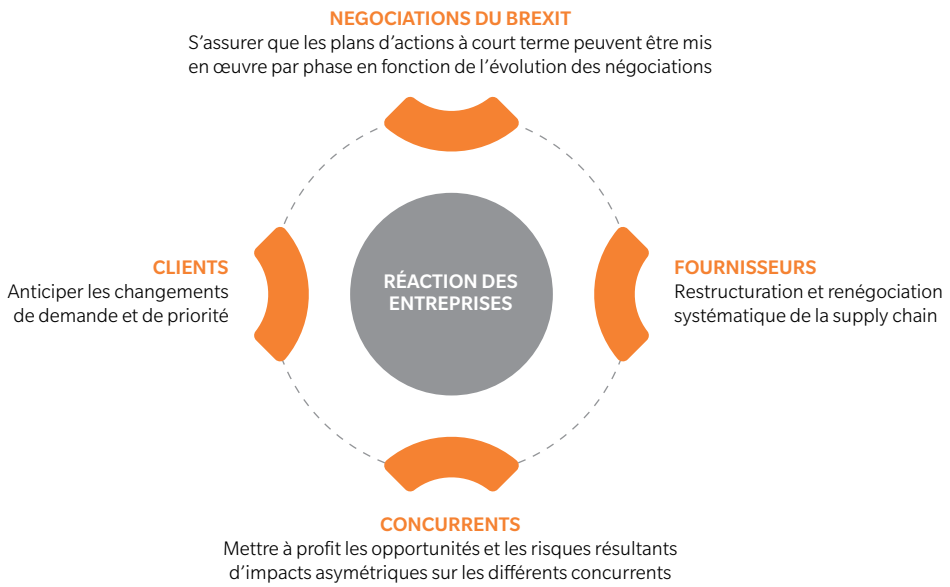
Source : Eurostat, analyses Oliver Wyman

RECOMMANDATIONS AUX ENTREPRISES ET POUVOIRS PUBLICS

RECOMMANDATIONS AUX ENTREPRISES FRANÇAISES

Les entreprises doivent évaluer l'impact que le Brexit pourrait avoir pour elles et commencer à se préparer dans le cadre de différents scénarii, aussi bien opérationnellement que stratégiquement. Outre les termes du Brexit et de ses implications directes pour leurs activités (barrières tarifaires et barrières non-tarifaires), les entreprises devront prendre en compte les impacts pour leurs fournisseurs, leurs clients et leurs concurrents.

Figure 9 : Prise en compte des facteurs exogènes dans la réaction des entreprises au Brexit



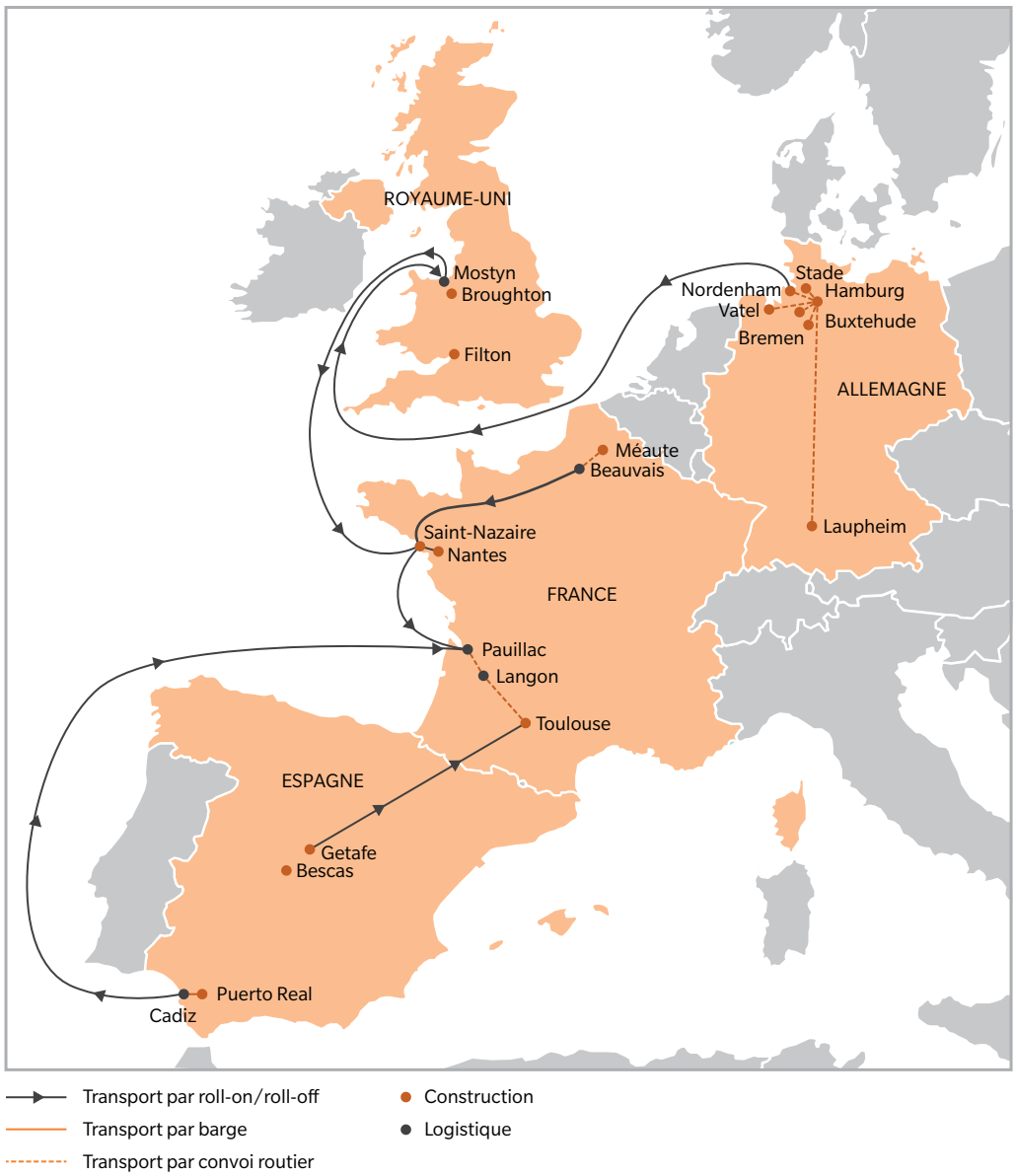
Les PME et les grandes entreprises seront touchées différemment par le Brexit. Si les grandes entreprises sont généralement mieux équipées pour faire face au Brexit du fait de leur organisation et expérience du commerce international, les PME exportent moins hors du marché unique et n'ont donc pas l'habitude de faire face à des barrières tarifaires et non-tarifaires. En outre, elles disposent de ressources et capacités opérationnelles plus limitées.

De nombreuses PME sont intégrées dans les chaînes de valeur de l'économie française et européenne, et les grandes entreprises auront intérêt à assurer la stabilité de leurs chaînes d'approvisionnement. Les grandes entreprises devront donc analyser leurs chaînes de valeur afin de comprendre précisément l'impact du Brexit sur leur organisation interne (par exemple avec des flux de biens et services passant plusieurs fois la frontière avec le Royaume-Uni) ainsi que sur leurs fournisseurs (et les fournisseurs de leurs fournisseurs, etc.).

© 2018 Oliver Wyman and Clifford Chance

D'une part, les processus de production et d'approvisionnement internes aux grandes entreprises et répartis entre le Royaume-Uni et l'UE seront plus difficiles et coûteux à maintenir. Il faudra en conséquence envisager une réorganisation et une relocalisation de la production dans certains cas. L'exemple de la production de l'Airbus A380 en Figure 10 illustre la complexité de certaines de ces chaînes logistiques et des implications du Brexit.

Figure 10 : Circuit européen de production de l'Airbus 380



© 2018 Oliver Wyman and Clifford Chance

D'autre part, certaines entreprises pourraient être mises en difficulté si certains de leurs fournisseurs (ou bien fournisseurs de fournisseurs) sont localisés au Royaume-Uni ou touchés par le Brexit. Par exemple, le fournisseur d'un fournisseur localisé au Royaume-Uni devra supporter des coûts élevés à la fois à l'importation et à l'exportation de ses produits, et pourrait donc être mis en difficulté et faire face à des retards, mettant alors en risque la chaîne de valeur dans son ensemble. Les grandes entreprises bénéficieraient d'une plus grande transparence de leur chaîne d'approvisionnement, à plusieurs niveaux au-delà des fournisseurs directs, afin d'identifier les fournisseurs importants et à risque. Elles pourraient les accompagner et soutenir leur adaptation.

RECOMMANDATIONS POUR LES POUVOIRS PUBLICS FRANÇAIS

Étant donné les coûts et risques que le Brexit fait peser sur les entreprises françaises, il est important que les pouvoirs publics identifient et mesurent précisément ces risques et qu'ils accompagnent les entreprises dans la transition vers le post-Brexit.

Tout d'abord, les pouvoirs publics identifieraient les segments, secteurs et régions les plus touchés. La modélisation de l'impact du Brexit à un niveau très granulaire sur la base de plusieurs scenarii plausibles (union douanière, OMC, etc.) permettrait de mieux prioriser l'action publique. Ces analyses testeraient aussi diverses hypothèses au-delà des coûts directs, par exemple les implications du Brexit sur la capacité des entreprises à répercuter les coûts sur leurs prix, la consommation des ménages et des investissements des entreprises.

Cela permettrait de définir des stratégies visant à réduire ces coûts et risques. Par exemple, L'IFA (Irish Farmers' Association), une association agroalimentaire irlandaise, s'est appuyée sur des analyses granulaires de l'impact du Brexit sur les agriculteurs irlandais pour ses demandes de renégociations de la Politique Agricole Commune. En France, une analyse du secteur primaire, notamment la façade maritime Nord-Ouest de l'Europe, permettrait de définir une stratégie adéquate en fonction du scénario retenu.

Ces analyses permettraient de définir des actions concrètes, comme par exemple la sensibilisation de certains segments, une assistance financière des entreprises les plus touchées ou la mise en place d'un accompagnement non-financier afin de gérer la transition. En effet, l'analyse d'impact permettrait aux pouvoirs publics de cibler une campagne de sensibilisation sur les acteurs les plus concernés et de les accompagner dans leur phase de transition. Cette sensibilisation pourrait être accompagnée d'une mise à disposition d'outils financiers, stratégiques et administratifs. Pour l'aide financière, des prêts-relais (bridge loans) ou des plans de financement spécialisés par famille de produits (dans l'agroalimentaire, sur certains biens de consommation, etc.) pourraient garantir la liquidité des entreprises les plus fragiles. La banque promotionnelle irlandaise, Strategic Banking Corporation of Ireland (SBCI), a récemment lancé un Brexit Loan visant à financer jusqu'à 300 millions d'euros des besoins de trésorerie des PME les plus impactées par le Brexit à des conditions préférentielles. Un soutien administratif, tel qu'une aide à la gestion opérationnelle de la transition (certifications, déclarations, etc.) pourrait apporter un support technique afin d'aider les structures les plus petites et sensibles. Enfin, un accompagnement stratégique et financier pourrait soutenir les entreprises les plus dépendantes du Royaume-Uni à diversifier leurs expositions géographiques, par exemple avec l'aide de produits comme l'Assurance prospection premiers pas (A3P) offerte par Bpifrance.

© 2018 Oliver Wyman and Clifford Chance

ANNEXE

GLOSSAIRE

Barrières tarifaires : Une barrière tarifaire correspond à des droits de douane que les produits étrangers devront supporter (payer) à leur entrée sur un territoire national

Barrières non-tarifaires : Restrictions sur les échanges transfrontaliers n'impliquant pas une taxe ou des frais de douane

Coûts à la frontière (en anglais, « at-the-border costs ») : Coûts des barrières non-tarifaires survenant au moment du passage de la frontière, par exemple des déclarations et retards dans les transports passant par la frontière

Coûts post-frontière (en anglais, « behind-the-border costs ») : Coûts des barrières non-tarifaires n'étant pas directement liées au passage de la frontière, par exemple les doubles certifications entre le Royaume-Uni et l'Union Européenne

Mesures d'atténuation : Actions menées par les entreprises ou les gouvernements pour réduire l'impact du Brexit, notamment des barrières tarifaires ou non-douanières

PTCI (en anglais, TTIP) : Partenariat Transatlantique de Commerce et d'Investissement

Valeur ajoutée brute (VAB) : Valeur de la production aux prix du marché diminuée de celle de la consommation intermédiaire aux prix d'acquisition. C'est un solde du compte de production en comptabilité nationale qui se rapproche du PIB et permet notamment de ventiler la valeur ajoutée de divers secteurs dans l'économie. La VAB peut être obtenue en soustrayant de la VAB-aux-prix-de-base tout autre impôt frappant la production et en y ajoutant toute autre subvention à laquelle la production donne droit. La VAB ne prend pas en compte l'amortissement des moyens de production

© 2018 Oliver Wyman and Clifford Chance

AUTEURS

OLIVER WYMAN

Hanna Moukanas
Partner & Market Leader, Paris
hanna.moukanas@oliverwyman.com

Kumar Lyer
Partner, Londres
kumar.lyer@oliverwyman.com

Lisa Quest
Partner, Londres
lisa.quest@oliverwyman.com

Anthony Charrie
Principal, Londres
anthony.charrie@oliverwyman.com

CLIFFORD CHANCE

Jessica Gladstone
Partner, Londres
jessica.gladstone@cliffordchance.com

Mark Poulton
Partner, Londres
mark.poulton@cliffordchance.com

Phillip Souta
Head of UK Public Policy, Londres
phillip.souta@cliffordchance.com

CONTRIBUTEURS

OLIVER WYMAN

Eric Bach, Paris

Marc Boilard, Paris

Jerome Bouchard, Paris

Michel Jacob, Paris

Gilles Roucolle, Paris

Xavier Ruaux, Paris

Rafael Asensio, Madrid

Francois Austin, Londres

Fabian Brandt, Munich

Duncan Brewer, Londres

Pablo Campos, Madrid

Paddy Doran, Londres

Crispin Ellison, Londres

Rebecca Emerson, Londres

Andrea Federico, Milan

Nick Harrison, Londres

Finja Kütz, Munich

Lindsey Naylor, Londres

Neil Reid, Francfort

Ted Rudholm-Alfvin, Amsterdam

David Stewart, Londres

Nick Studer, Londres

Davide Taliente, Londres

Giovanni Viani, Milan

CLIFFORD CHANCE

Michel Petite, Paris

Laurent Schoenstein, Paris

Chris Bates, Londres

Hans Beerlage, Amsterdam

Marc Benzler, Francfort

Alex Cook, Prague

Robert Crothers, Londres

Niek De Pauw, Bruxelles

Javier Garcia de Enterria, Madrid

Isabelle Hessell-Tiltman, Londres

Jenine Hulsmann, Londres

Daud Khan, Londres

Thomas Krecek, Francfort

Christian Kremer, Luxembourg

Stephen Lewis, Londres

Dan Neidle, Londres

David Pudge, Londres

Anselm Raddatz, Düsseldorf

Jörg Rhiel, Francfort

Jaime Sánchez, Madrid

Paolo Sersale, Milan

© 2018 Oliver Wyman and Clifford Chance

À PROPOS DE OLIVER WYMAN

Oliver Wyman est un cabinet de conseil de direction générale mondial qui associe une connaissance approfondie des différents secteurs d'activité avec une expertise reconnue en matière de stratégie, d'opérations, de gestion du risque, et de transformation organisationnelle. Avec des bureaux dans plus de 50 villes à travers 30 pays et plus de 4 700 professionnels, Oliver Wyman aide ses clients à optimiser leur activité, améliorer leurs opérations et leur profil de risques et accélérer leur performance organisationnelle afin de saisir les opportunités les plus attractives. Oliver Wyman est une filiale du groupe Marsh & McLennan Companies [NYSE: MMC]

Pour plus d'informations : www.oliverwyman.com. Suivez Oliver Wyman sur Twitter @OliverWyman

À PROPOS DE CLIFFORD CHANCE

Présent à Paris depuis près de 60 ans, Clifford Chance, cabinet international d'avocats d'affaires de référence, accompagne ses clients, entreprises françaises et internationales, institutions financières, entreprises publiques et autorités locales, sur l'ensemble des aspects juridiques de leurs opérations stratégiques en France et à l'international. Reconnue pour ses expertises sectorielles et ses solutions innovantes, notre équipe de plus de 170 avocats dont une quarantaine d'associés, offre la combinaison unique d'une couverture internationale parfaitement intégrée (avec 32 bureaux répartis dans 22 pays) et de savoir-faire techniques et sectoriels d'excellence dans de nombreuses disciplines du Droit des affaires.

www.cliffordchance.com

Copyright © 2018 Oliver Wyman and Clifford Chance

All rights reserved. This report may not be reproduced or redistributed, in whole or in part, without the written permission of Oliver Wyman and Clifford Chance.

Oliver Wyman and Clifford Chance accept no liability whatsoever for the actions of third parties in this respect.

The information and opinions in this report were prepared by Oliver Wyman and Clifford Chance. This report is not investment advice and should not be relied on for such advice or as a substitute for consultation with professional accountants, tax, legal or financial advisors. Oliver Wyman and Clifford Chance have made every effort to use reliable, up-to-date and comprehensive information and analysis, but all information is provided without warranty of any kind, express or implied. Oliver Wyman and Clifford Chance disclaim any responsibility to update the information or conclusions in this report. Oliver Wyman and Clifford Chance accept no liability for any loss arising from any action taken or refrained from as a result of information contained in this report or any reports or sources of information referred to herein, or for any consequential, special or similar damages even if advised of the possibility of such damages. The report is not an offer to buy or sell securities or a solicitation of an offer to buy or sell securities. This report may not be sold without the written consent of Oliver Wyman and Clifford Chance.

OLIVER WYMAN | CLIFFORD CHANCE