

**strategy&**

Part of the PwC network

---

# Val'hor - Etude d'impact économique du Covid-19

En co-traitance avec



et



16 septembre 2020



**Etude sous embargo  
jusqu'au mercredi 14 octobre 2020 à 16h00**

---

Toute publication totale ou partielle doit porter la mention suivante :

« Etude PwC pour VAL'HOR et FranceAgriMer »



## DISCLAIMER

Ce rapport (« Rapport ») a été préparé par PricewaterhouseCoopers Advisory (« PwC ») pour Val'hor et conformément à notre lettre d'engagement datée du 19 juin 2020 (la « Lettre d'Engagement ») et aux conditions qui y sont attachées.

PwC n'accepte aucune responsabilité, ni ne reconnaît aucune obligation de diligence envers toute personne (sauf Val'hor d'après les conditions pertinentes définies dans la « Lettre d'Engagement », y compris les dispositions limitant la responsabilité de PwC) relative au travail effectué dans le cadre de la préparation de ce Rapport.

Par voie de conséquence, pour toute action contractuelle, délictuelle ou autre, et dans le cadre légal applicable, PwC n'accepte aucune responsabilité ni ne reconnaît aucune obligation d'aucune sorte, ni ne reconnaît aucune obligation de diligence envers toute personne (hormis envers Val'hor dans les termes susmentionnés) qui serait liée à une quelconque action ou abstention d'action et aux conséquences de cette action ou de cette abstention ou toute décision prise ou non prise sur la base de notre rapport ou sur toute partie de celui-ci.

Ce rapport a été préparé expressément et exclusivement aux fins susmentionnées et il ne devrait pas être utilisé pour aucune autre fin. Ce rapport ne peut être communiqué à un tiers ni entièrement ni partiellement, dans le cadre prévu par la loi, sans notre accord exprès.

En aucun cas, et sans considération d'aucune autorisation expresse, PwC n'assume de responsabilité auprès de tierce partie à qui des informations contenues dans ce rapport seraient communiquées ou rendues disponibles.

Par conséquent, PwC ne sera aucunement responsable en cas de :

- divulgation à une tierce partie de notre rapport, même avec notre consentement ;
- utilisation de notre rapport dans un autre contexte que celui décrit ci-dessus.

L'information utilisée par PwC dans le cadre de la préparation de ce rapport a été obtenue à partir de diverses Sources comme indiqué dans le rapport. Bien que nos travaux comportent une analyse des informations financières et des données comptables, PwC n'a pas essayé d'établir la fiabilité de ces Sources ou vérifié les informations reçues conformément aux standards d'audit généralement admis. Par ailleurs, sauf mention contraire dans le rapport, nous n'avons pas soumis les informations utilisées dans le rapport à des procédures de contrôle et vérification. En conséquence, nous n'assumons aucune responsabilité, ne déclarons ni n'assurons aucunement l'exactitude ni l'exhaustivité des informations qui nous ont été fournies et qui ont été utilisées dans le rapport, sauf indication contraire, et aucune assurance n'est donnée.

Nos conclusions sont basées sur des informations rendues disponibles en date du 16 septembre 2020. La conjoncture économique, des facteurs de marché et des changements dans la performance de l'activité peuvent aller à l'encontre de nos conclusions, les rendant obsolètes, et exiger une mise à jour régulière ou avant toute prise de décision basée sur ce rapport. En outre, ce rapport ne dégage pas toute tierce personne de mener sa propre diligence raisonnable afin d'en vérifier le contenu.

# Table des matières

## Contexte & méthodologie

Les impacts du confinement sur les différents métiers

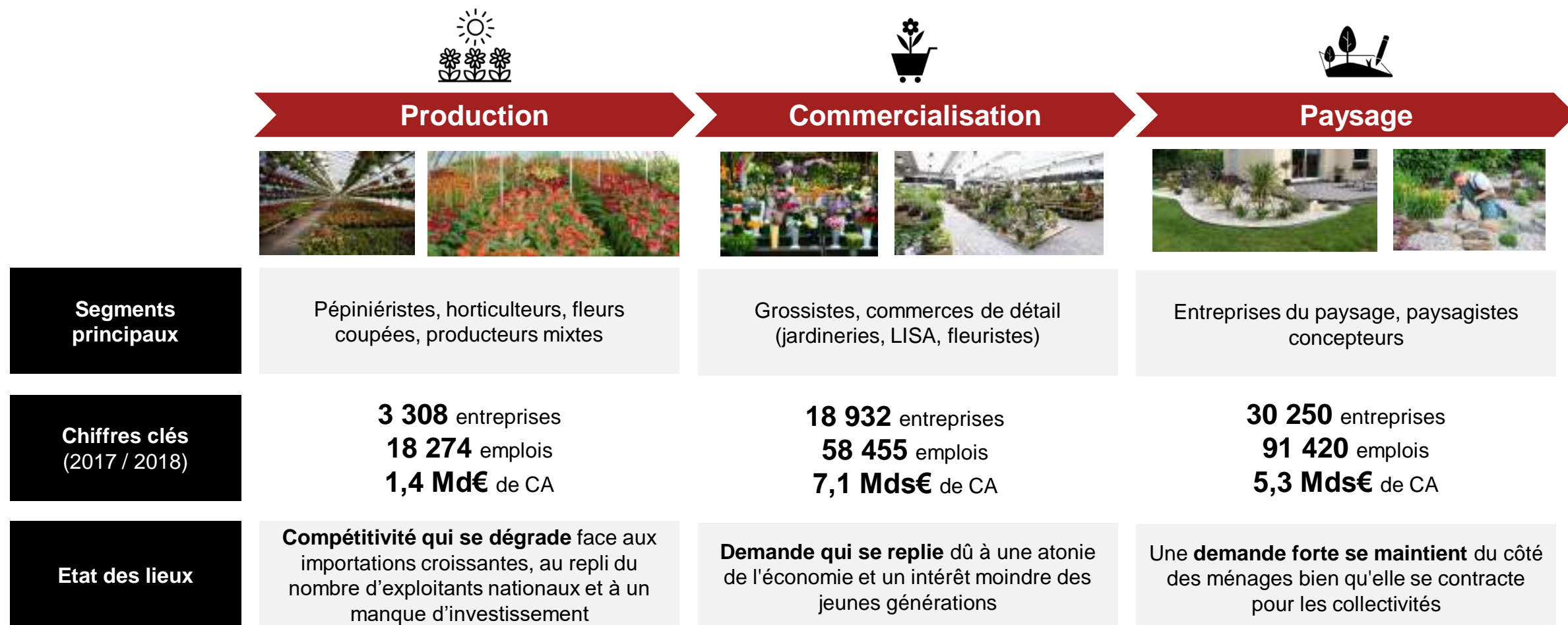
Les ressources mobilisées pour traverser la crise

Les perspectives à fin 2020



# La filière horticole française est dynamique dans le paysage malgré quelques difficultés dans la production et la commercialisation

## Etat des lieux de la filière horticole française



# La crise sanitaire mondiale a fortement touché l'ensemble de la filière, à une saison critique pour son développement

## Principaux impacts de la crise sur la filière

### Des effets court-terme

- **Trésorerie** : la crise engendre des pertes de trésorerie des détaillants, qui ne peuvent plus couvrir leurs coûts fixes. Certaines entreprises sont jeunes et n'ont donc pas de trésorerie.
- **Pertes d'exploitation** : non prises en charge par les assurances pour les grossistes et fleuristes
- **Santé** : mise en danger potentielle des employés qui continuent à travailler en l'absence de masques (producteurs, entrepreneurs du paysage)

### Des effets d'entraînement sur l'ensemble de la filière avec des incertitudes à moyen-terme

#### Le printemps : une saison clé pour le secteur

- **Commerce** : 50% du CA et de la trésorerie réalisés au printemps, notamment lié aux fêtes calendaires (1<sup>er</sup> mai, fête des mères, etc.)
- **Plantes et graines potagères** : 71% des ventes réalisées au printemps
- **Plantes d'ornement** : 45% des ventes réalisées au printemps

#### Des effets d'entraînement sur l'ensemble de la filière

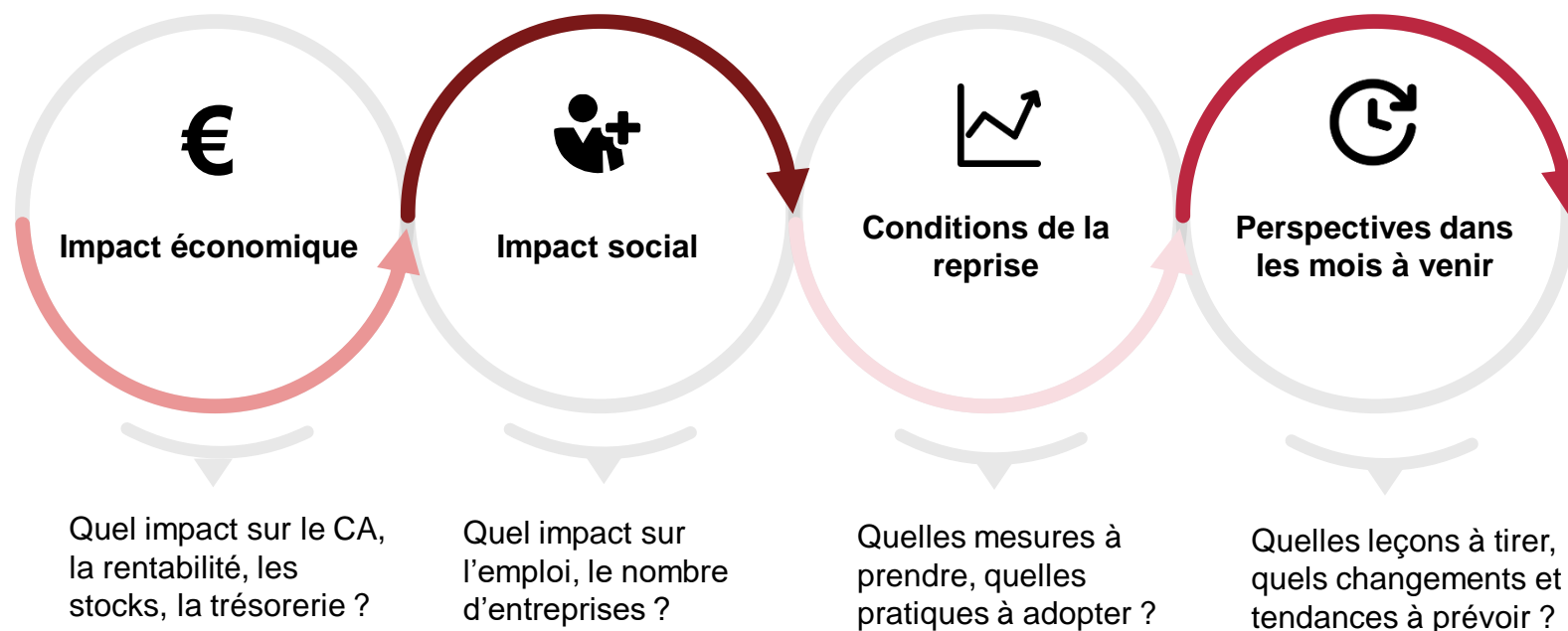
- La **trésorerie habituellement constituée au printemps** par de nombreux acteurs permet de définir les quantités de la prochaine saison et de **s'engager auprès des fournisseurs**
- Ces impacts sur la trésorerie des détaillants pose donc la **question des engagements qui seront pris pour la prochaine saison**. Si les commandes habituelles sont réduites ou annulée, faute de visibilité, toute la filière pourrait en souffrir, pour la saison 2021
- Sous les conditions actuelles du marché, **seuls les acteurs ayant une trésorerie assez solide pourront survivre à la crise** en l'absence d'un dispositif de soutien adapté

# L'étude a pour objectif d'évaluer les impacts de la crise du Covid-19 sur l'ensemble de la filière du végétal

## Objectifs

- 1 Evaluer l'impact économique de la crise du Covid-19 sur la filière horticole
- 2 Alimenter les réflexions stratégiques en cours
- 3 Soutenir les communications de Val'hor auprès des pouvoirs publics et des adhérents

## Questions clés



# Notre méthodologie combine une approche quantitative et qualitative afin d'obtenir une vision objective et globale



## L'approche quantitative

- L'approche quantitative vise à collecter des données quantitatives fiables et représentatives pour **objectiver la situation** de la filière et crédibiliser le discours, notamment auprès des pouvoirs publics
- Un questionnaire a été mis au point et envoyé à des entreprises de la filière, **récoltant les données de la part de 2001 entreprises<sup>1</sup> répondantes** dont :
  - ✓ 592 dans la production (199 horticulteurs, 183 pépiniéristes, 210 entreprises de fleurs coupées)
  - ✓ 726 dans la commercialisation (552 fleuristes, 154 jardineries-graineteries-LISA et 20 commerces de gros)
  - ✓ 683 dans le paysage (462 entreprises du paysage et 221 paysagistes concepteurs)



## L'approche qualitative

- L'approche qualitative vise à compléter l'approche quantitative afin d'avoir une **vision plus complète et globale** des problématiques pour solidifier l'argumentaire
- **9 entretiens** ont été menés avec des chefs d'entreprises et professionnels des fédérations de Val'hor, représentant l'ensemble des métiers de la filière





# Table des matières

Contexte & méthodologie

**Les impacts du confinement sur les différents métiers**

**Impacts CA**

Impacts emplois

Impacts cessations d'activité

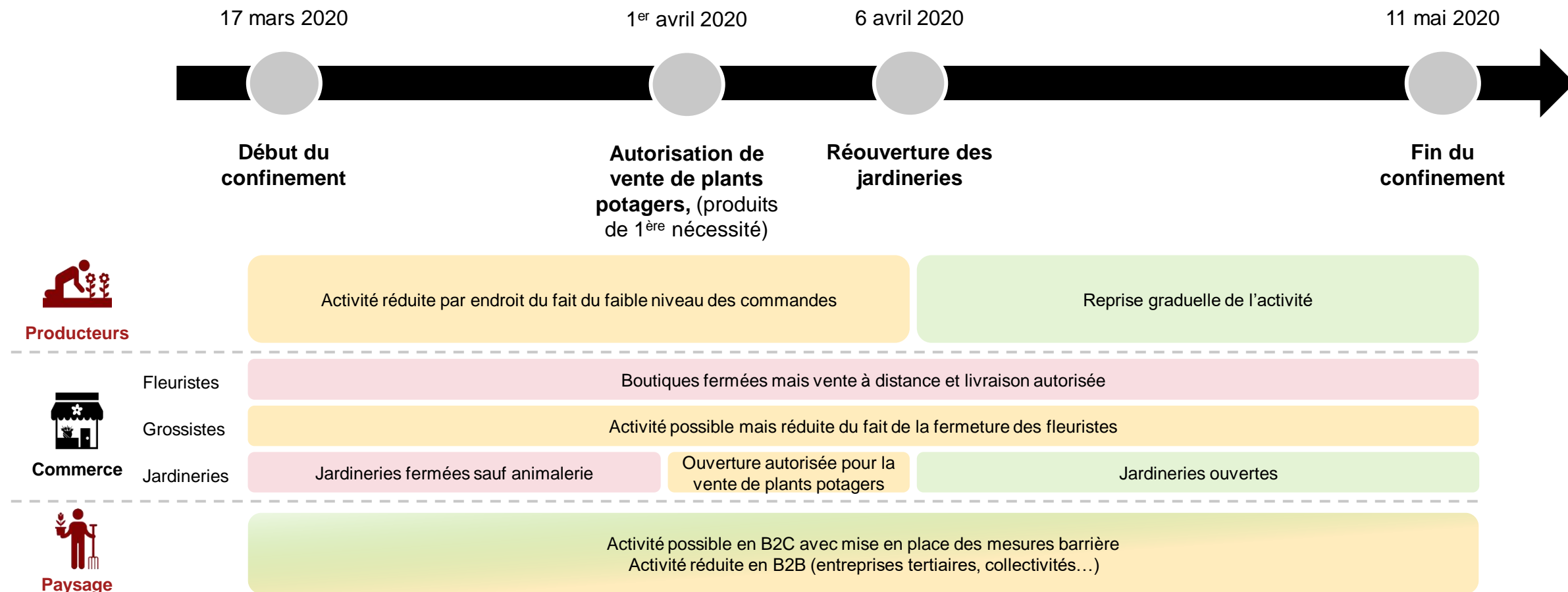
Les ressources mobilisées pour traverser la crise

Les perspectives à fin 2020



# Tous les métiers de la filière n'ont pas été touchés de la même manière par les mesures de confinement

## Chronologie des mesures de confinement pour les différents métiers de la filière

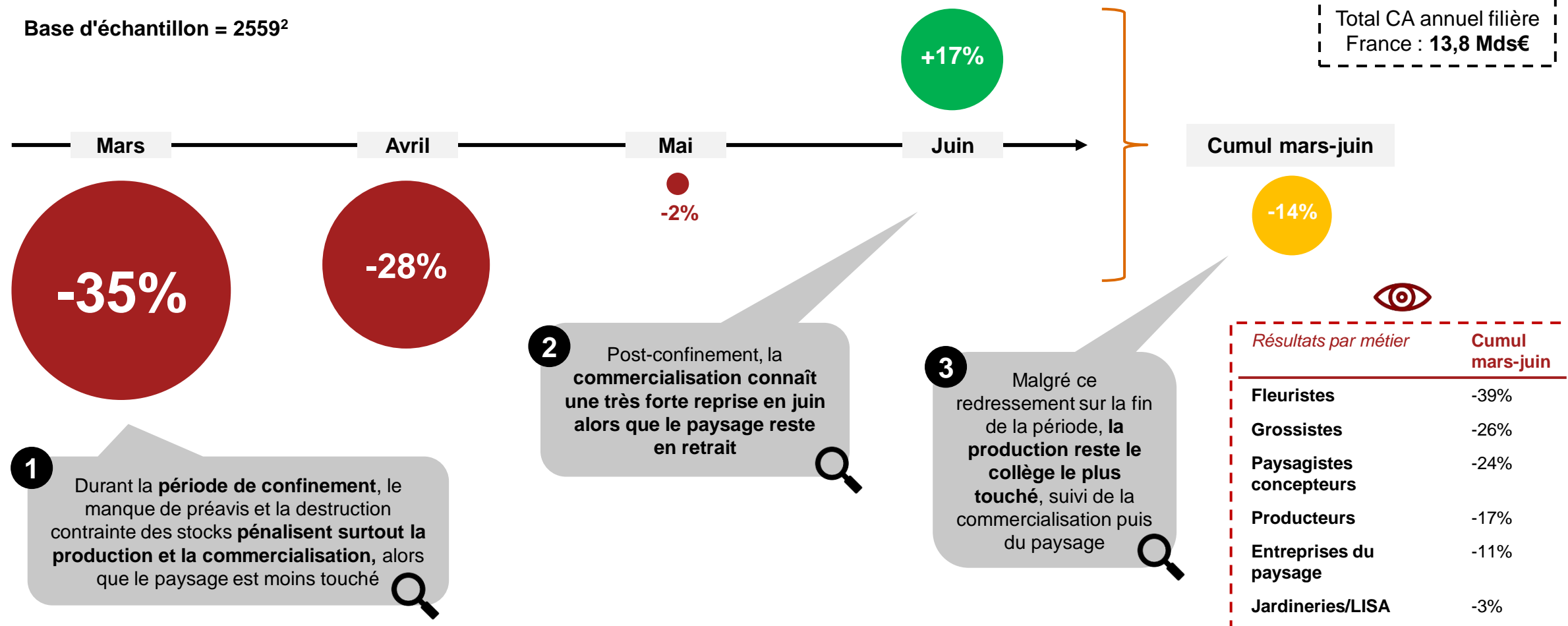




# La filière enregistre une baisse de CA de -14% sur la période mars-juin, impactant en premier lieu la production et la commercialisation

## Evolution du chiffre d'affaires en 2020 vs. 2019 dans la filière<sup>1</sup>

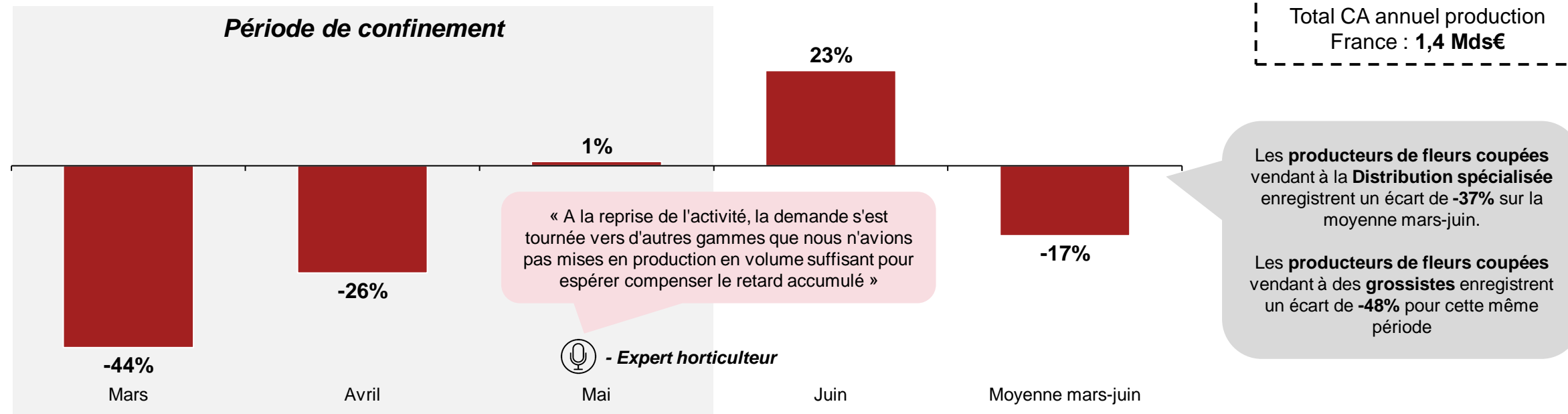
Base d'échantillon = 2559<sup>2</sup>





# Fortement impactée au début du confinement, la production enregistre une baisse de CA de -17% de mars à juin

## Evolution du chiffre d'affaires en 2020 vs. 2019 dans la production



Base d'échantillon = 421



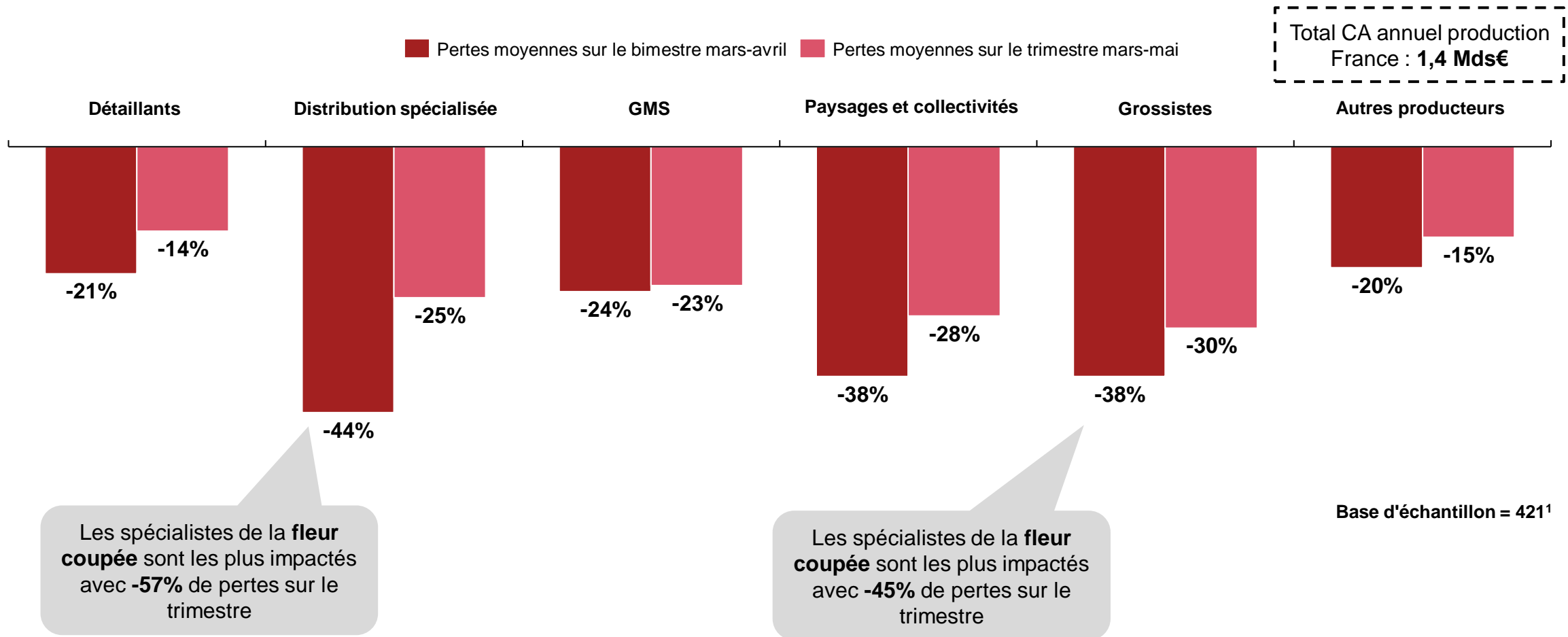
Les principales difficultés ont été :

1. **La destruction très soudaine des stocks** suite à l'annonce du confinement
2. **L'ajustement de la production** face à des taux de vente très faible des gammes de produits les plus vendus habituellement en mars-avril et une offre insuffisante lors de la reprise en mai. Les délais de production en pépinière sont trop longs pour un ajustement rapide de l'offre
3. La **pénurie de main d'œuvre saisonnière** dans un contexte sanitaire difficile



# Les producteurs vendant à la distribution spécialisée, aux ent. du paysage & collectivités et aux grossistes subissent les plus lourdes pertes ...

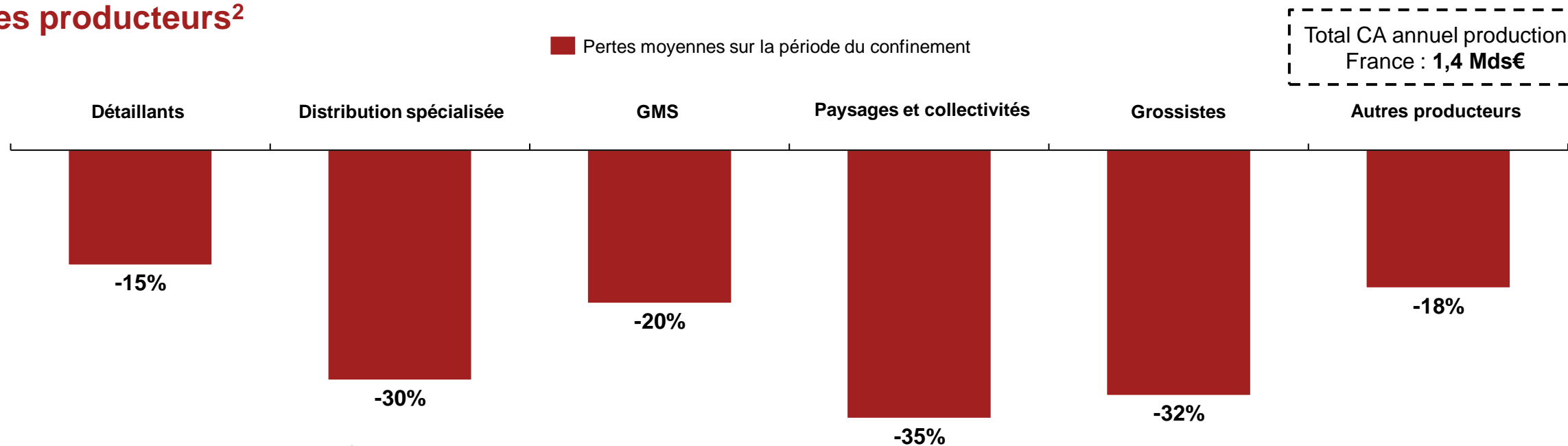
## Pertes moyennes de chiffre d'affaires durant la crise selon le marché des producteurs





...et ce constat se confirme lorsque l'analyse est réalisée strictement sur la période du confinement

**Pertes moyennes de chiffre d'affaires strictement durant la période du confinement<sup>1</sup> selon le marché des producteurs<sup>2</sup>**



Les spécialistes de la **fleur coupée** sont les plus impactés avec **-61%** de pertes durant la stricte période du confinement

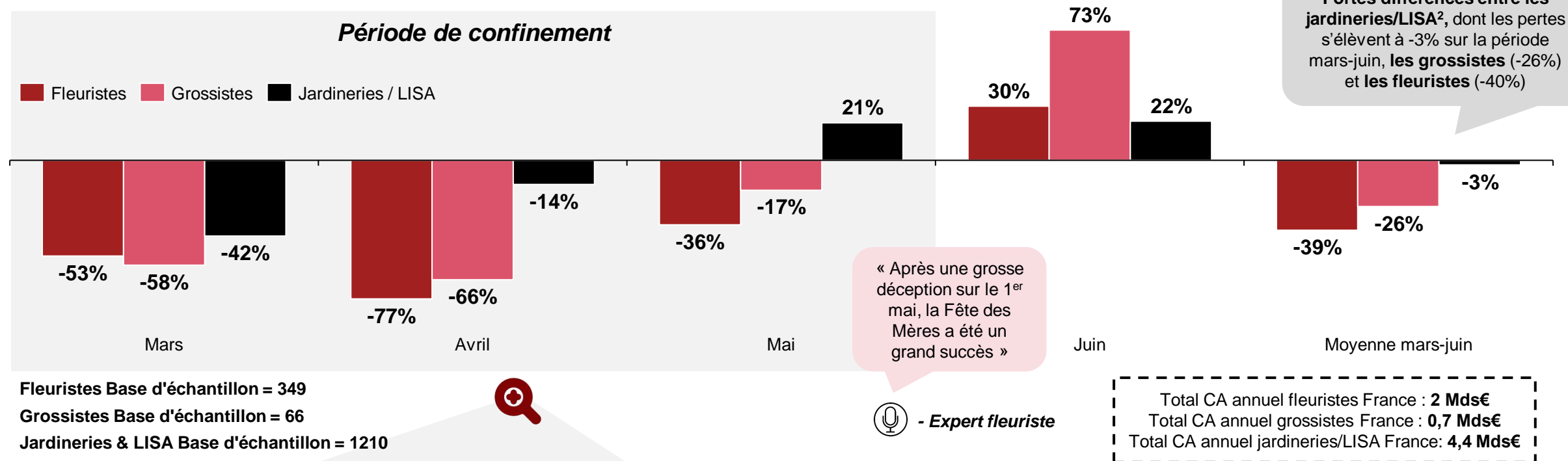
Les spécialistes de la **fleur coupée** sont les plus impactés avec **-49%** de pertes durant la stricte période du confinement

Base d'échantillon = 421<sup>2</sup>



# Dans la commercialisation, les fleuristes et les grossistes sont les plus affectés là où les jardinerie connaissent un fort rattrapage en mai-juin

## Evolution du chiffre d'affaires en 2020 vs. 2019 dans la commercialisation<sup>1</sup>



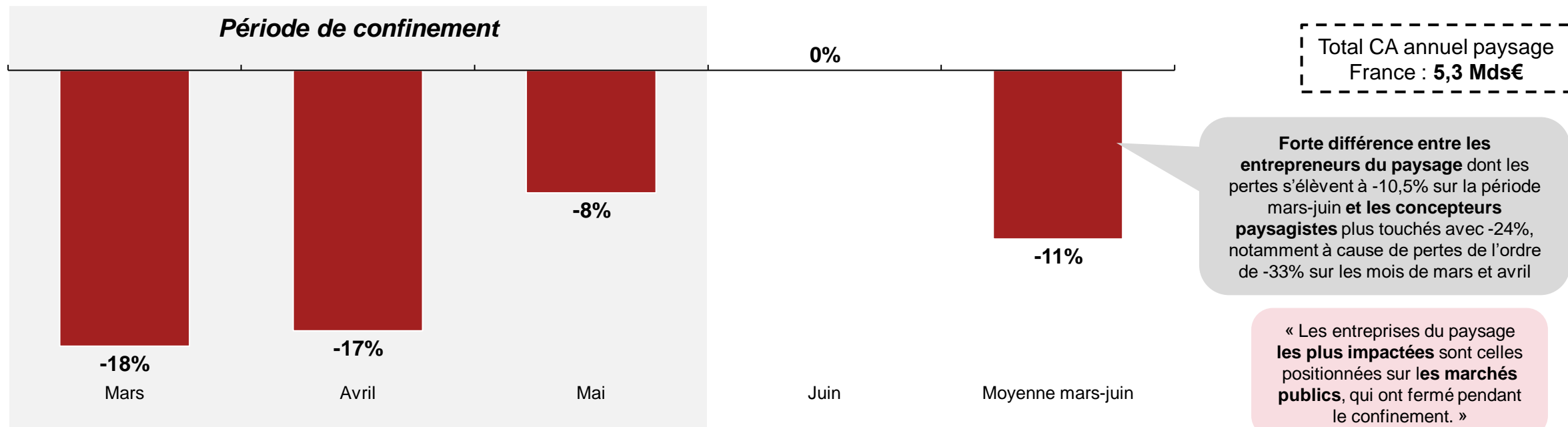
Les principales difficultés ont été :

1. Le **manque de préavis du confinement** avec des pertes sèches : les **stocks qui venaient d'être constitués ont dû être jetés**
2. Une **mésinterprétation du confinement** chez une partie des fleuristes et grossistes : certains ont fermé leur activité pendant toute la durée du confinement tandis que d'autres se sont adaptés à l'impossibilité de recevoir de la clientèle en mettant en place des drive ou des livraisons, lorsque les conditions logistiques le leur permettaient
3. Les **difficultés d'approvisionnement** pour pouvoir rouvrir les magasins et proposer des services compatibles avec le confinement (drive, etc), notamment chez les fleuristes aux mois de mars et avril



# Les services paysagers totalisent une perte de CA de -11% sur cette même période

## Evolution du chiffre d'affaires en 2020 vs. 2019 dans le secteur du paysage



Base d'échantillon = 513



Les principales difficultés ont été :

- 1 – **Les problèmes d'approvisionnement** découlant de la fermeture ou du ralentissement des fournisseurs, notamment pour les entreprises du paysage
- 2 – **L'arrêt des commandes publiques** couplé au report des élections municipales entraînant une chute brutale (et potentiellement durable) des revenus pour les entreprises et les concepteurs paysagistes dépendant des appels d'offre publics
- 3 – **La communication floue de l'Etat** rendant difficile la visibilité et les engagements sur les projets en cours et à venir



- **Expert entrepreneur du paysage**



# Table des matières

Contexte & méthodologie

**Les impacts du confinement sur les différents métiers**

Impacts CA

**Impacts emplois**

Impacts cessations d'activité

Les ressources mobilisées pour traverser la crise

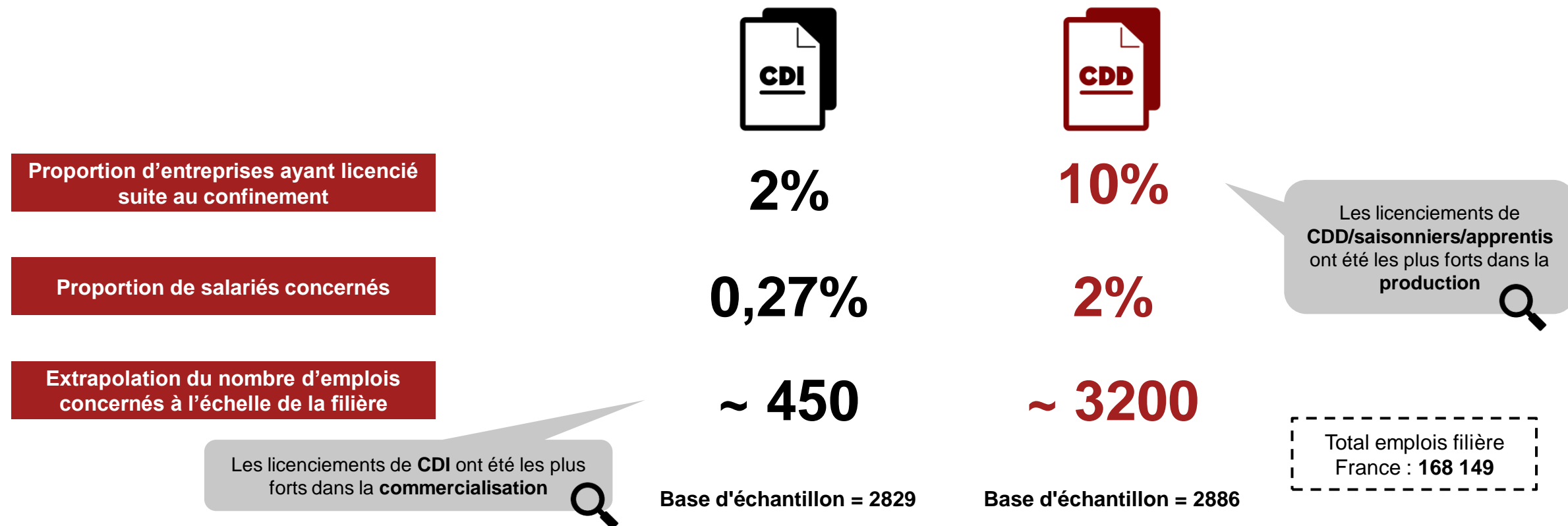
Les perspectives à fin 2020





# Plus de 3600 emplois ont disparu à l'échelle de la filière, dont une majorité de contrats courts et/ou temporaires

## Licenciements durant le confinement dans la filière (CDI / CDD / saisonniers / apprentis)



Note méthodologique : la proportion d'entreprises ayant indiqué avoir procédé à des licenciements est calculée à partir d'un nombre de répondants, qui peuvent individuellement recouvrir plusieurs établissements. Pour les jardineries et LISA en particulier, certains répondants regroupent plusieurs centaines d'établissements (135/136 répondants pour 1349/1350 établissements pour les CDI/CDD) : on ne peut pas en déduire que chacun de ces établissements a été concerné par les licenciements. Les extrapolations en nombre d'emplois détruits présentées à droite sont, elles, calculées à partir des licenciements effectifs indiqués par les répondants sur une partie de leurs établissements.



# Les contrats courts et/ou temporaires ont été les plus touchés dans la production

## Licenciements durant le confinement dans la production (CDI / CDD / saisonniers / apprentis)

# 0,3%

Des entreprises interrogées ont indiqué avoir procédé à des licenciements en **CDI** suite au confinement

Base d'échantillon = 495

« Quand on a su que les travailleurs saisonniers ne pouvaient pas bénéficier du chômage partiel, nous avons dû les congédier »

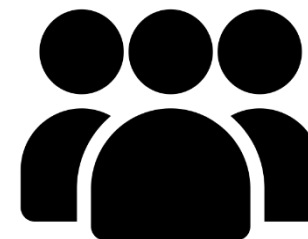


- *Expert producteur*

# 10,3%

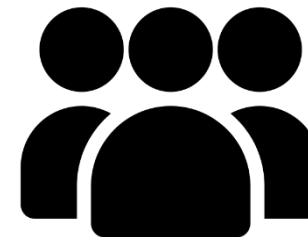
Des entreprises interrogées ont indiqué avoir dû suspendre ou non reconduire des contrats **CDD / saisonniers / apprentis** suite au confinement

Base d'échantillon = 524



Ces licenciements représentent un nombre minimale d'emplois (<10)

Total emplois production  
France : **18 274**



Ces suspensions / non-reconductions représentent **5,2% des salariés** soit environ **1000 emplois**



# Les contrats courts et/ou temporaires ont été les plus touchés dans la commercialisation

## Licenciements durant le confinement dans la commercialisation (CDI / CDD / saisonniers / apprentis)

■ **CDI**  
Base d'échantillon = 1796

■ **CDD**  
Base d'échantillon = 1826

	% entreprises ayant licencié	% postes disparus	Nombre d'emplois à l'échelle du métier	Nombre d'emplois à l'échelle du collège
<b>Fleuristes</b>	3,5%	1,2%	370	} ~400 ~1350
	6,5%	2,3%	720	
<b>Grossistes</b>	6%	0,1%	<10	
	29%	0,5%	<20	
<b>Jardineries et LISA</b>	1%	0,1%	<50	
	52%	2,5%	620	

Total emplois fleuristes  
France : 31 180

Total emplois grossistes  
France : 2200

Total emplois  
jardineries/LISA France :  
25 075



# Les contrats courts et/ou temporaires ont été les plus touchés dans le secteur du paysage

**Licenciements durant le confinement dans le secteur du paysage (CDI / CDD / saisonniers / apprentis)**

## 1%

Des entreprises interrogées ont indiqué avoir procédé à des licenciements en **CDI** suite au confinement

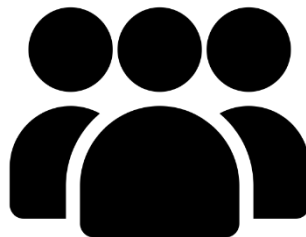


Ces licenciements représentent un nombre minimale d'emplois (<50)

Base d'échantillon = 551

## 6%

Des entreprises interrogées ont indiqué avoir dû suspendre ou non reconduire des contrats **CDD / saisonniers / apprentis** suite au confinement



Ces suspensions / non-reconductions représentent **1% des salariés** soit environ **900 emplois**

Base d'échantillon = 548

Total emplois paysage  
France : **91 420**



- *Expert entrepreneur du paysage*

« Le ressenti général aujourd'hui est la fatigue après avoir dû mettre les bouchées doubles... Protéger nos salariés est une nécessité. »

# Table des matières

Contexte & méthodologie

**Les impacts du confinement sur les différents métiers**

Impacts CA

Impacts emplois

**Impacts cessations d'activité**

Les ressources mobilisées pour traverser la crise

Les perspectives à fin 2020





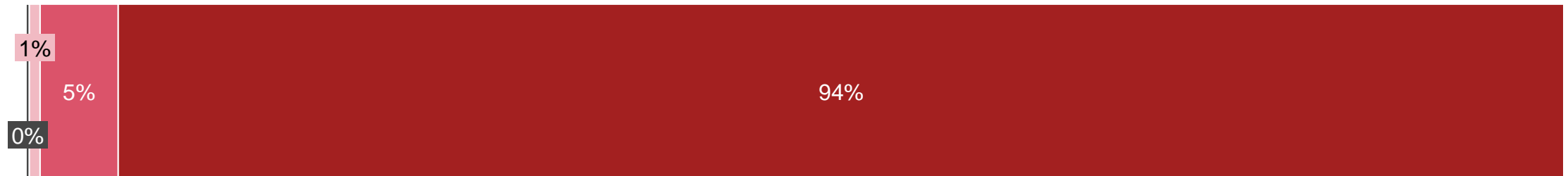
# 6% des entreprises ont déclaré avoir cessé leur activité définitivement suite au confinement, dont beaucoup de fleuristes

Cessations d'activité définitives dans la filière (en % de répondants)

Les cessations d'activité ont été **particulièrement sévères** chez les fleuristes 🔍

A l'inverse, les **grossistes** et le secteur du paysage ont été **moins touchés** 🔍

Total entreprises  
filiale France : **52 490**



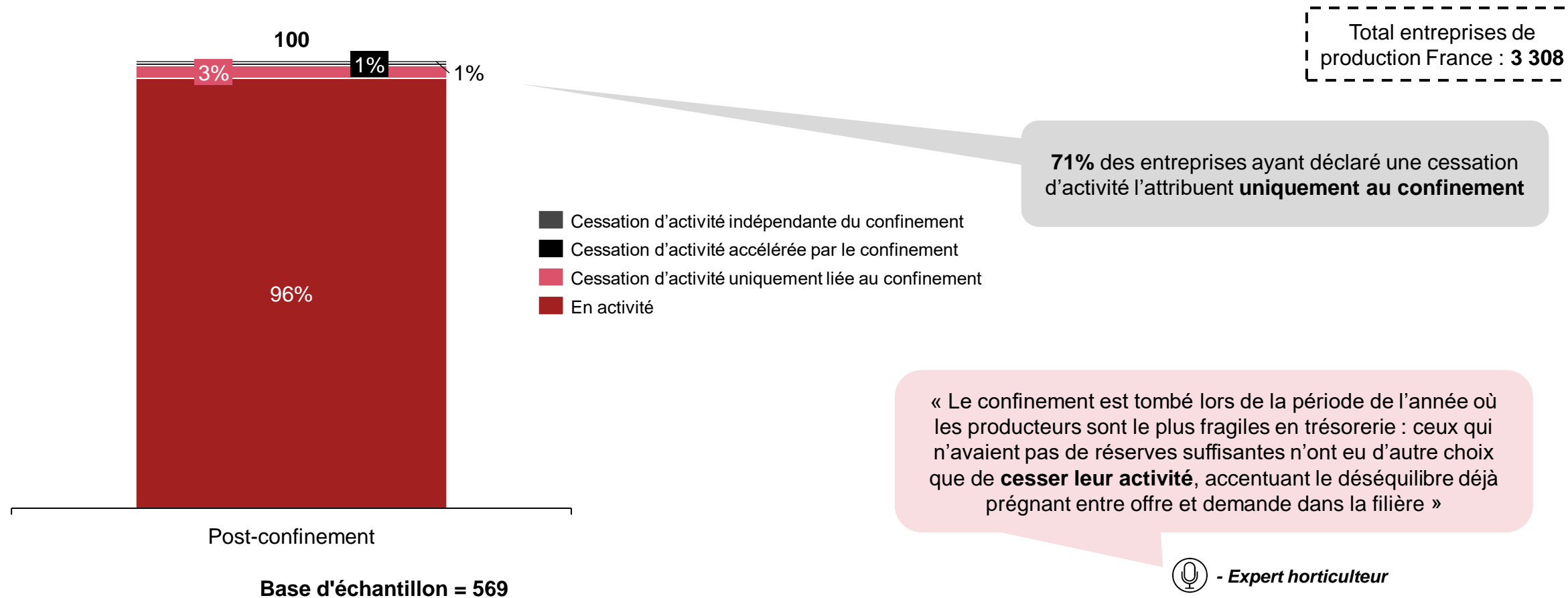
■ Cessation d'activité indépendante du confinement ■ Cessation d'activité uniquement liée au confinement  
■ Cessation d'activité accélérée par le confinement ■ En activité

Base d'échantillon = 3409<sup>1</sup>



# 4% des producteurs ont déclaré avoir cessé leur activité définitivement au cours du confinement

## Cessations d'activité définitives dans la production (en % de répondants)

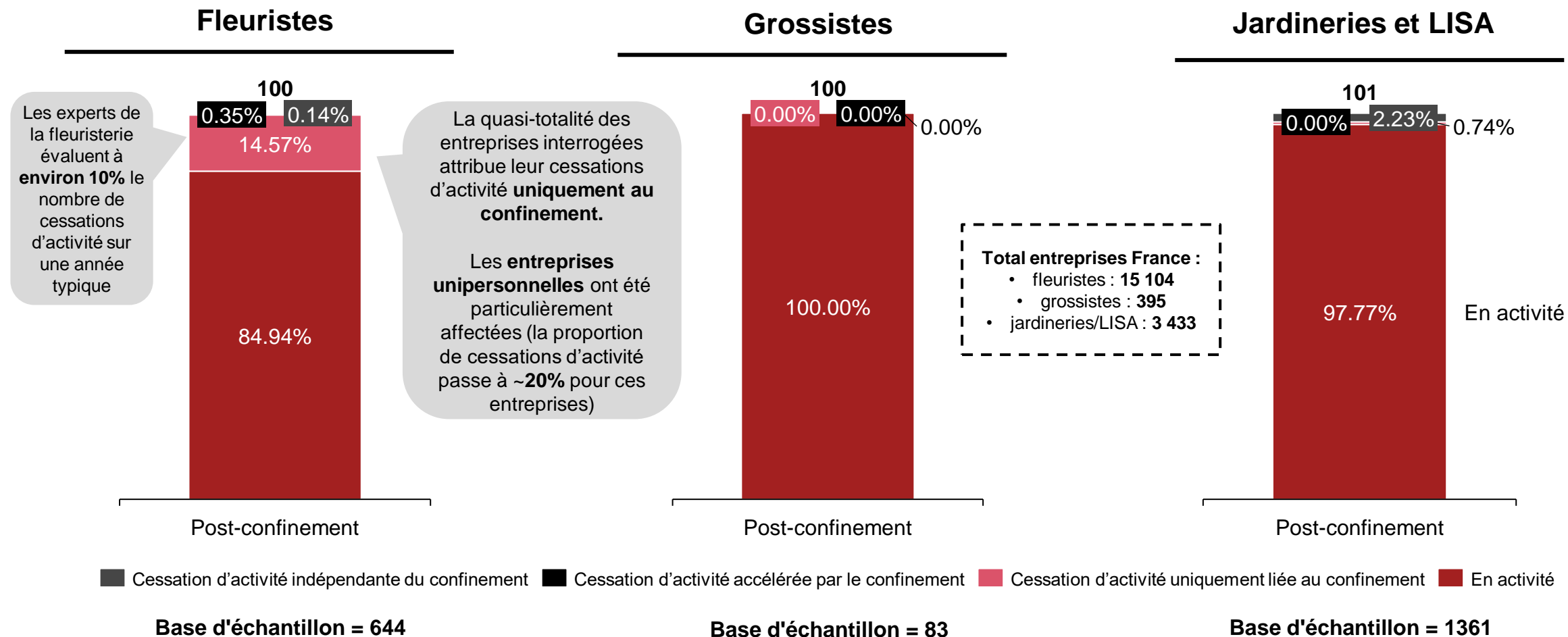






# 15% des fleuristes ont déclaré avoir cessé leur activité à cause du confinement – les grossistes, jardineries et LISA ont mieux résisté

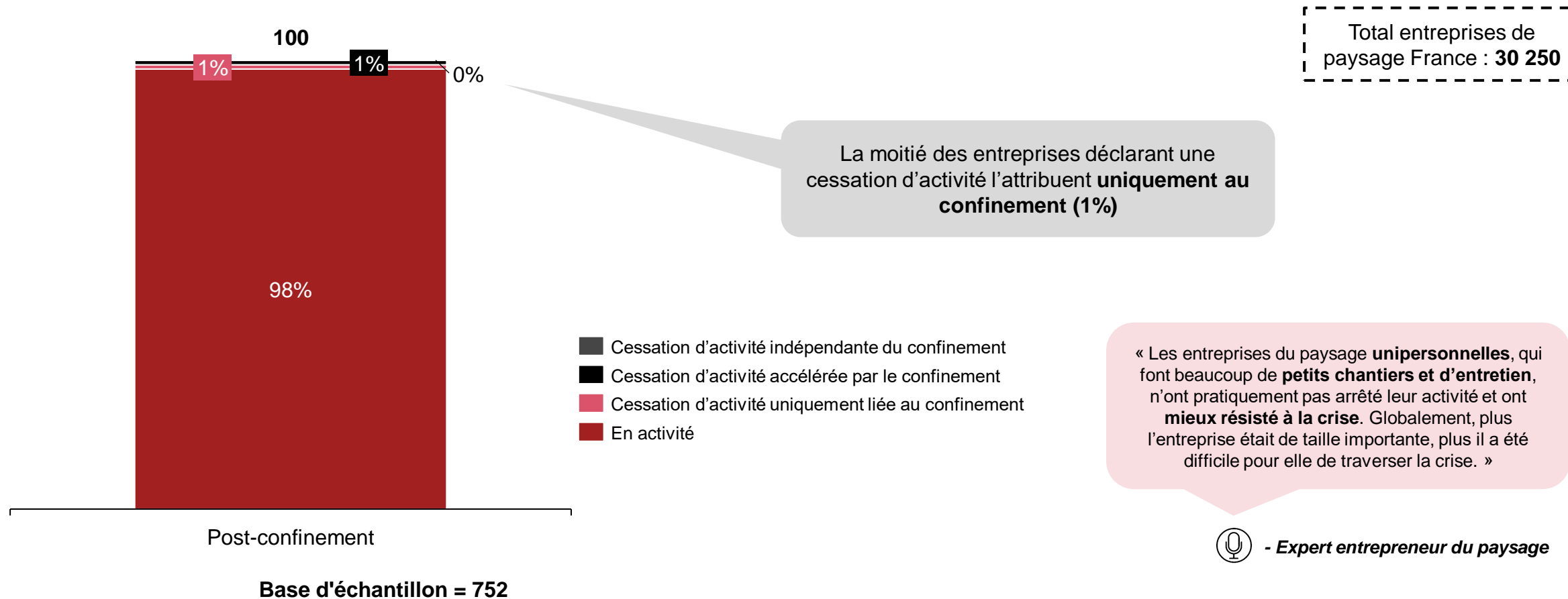
## Cessations d'activité définitives dans la commercialisation (en % de répondants)





# Le secteur du paysage a été peu touché par les cessations d'activité définitives

## Cessations d'activité définitives dans le secteur du paysage (en % de répondants)



# De bonnes relations entre clients et fournisseurs ont été clés pour traverser la crise

## Réactions des fournisseurs et des clients face aux conséquences de la crise



### Des clients aux réactions très contrastées

« Beaucoup de distributeurs ayant commandé des plantes à la mi-mars pour mi-avril ont simplement **annulé leurs commandes, refusant tout partage du risque et entraînant des pertes importantes** pour les producteurs »

 - *Expert horticulteur*

« Durant la crise, nous avons établi une **communication transparente et réactive avec nos clients** pour éviter de les perdre, ce qui a fonctionné »

 - *Expert entrepreneur du paysage*

« La rupture de stock post-confinement a engendré des **réactions très diverses chez les clients**, de compréhensifs à mécontents – nous en avons perdu certains »

 - *Expert semencier*



### Des fournisseurs qui ont souvent travaillé main dans la main avec leurs clients

« J'ai toujours eu une **relation de confiance avec mes fournisseurs** : je leur devais beaucoup d'argent, mais j'ai pu **redémarrer en négociant des délais de paiement.** »

 *Expert grossiste*

« J'ai **continué à m'approvisionner chez ma pépinière locale** qui était très heureuse de pouvoir vendre ses stocks »

 - *Expert entrepreneur du paysage*

« J'ai **suivi de très près les stocks de mon fournisseur** durant la crise afin de décider sur quels projets m'engager »

 - *Expert entrepreneur du paysage*

# Table des matières

Contexte & méthodologie

Les impacts du confinement sur les différents métiers

**Les ressources mobilisées pour traverser la crise**

**Chômage partiel**

Autres mécanismes d'aide

Nouvelles pratiques

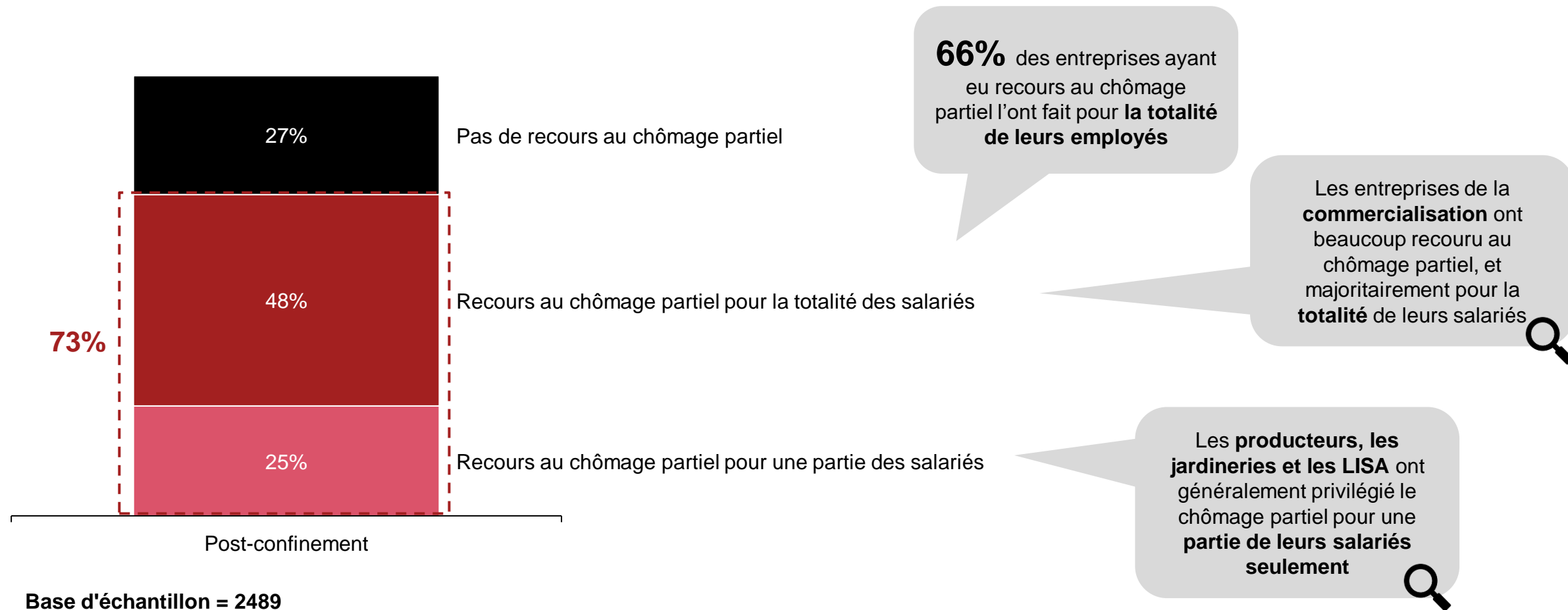
Les perspectives à fin 2020





# 73% des entreprises de la filière ont eu recours au chômage partiel, notamment dans la commercialisation

## Recours au chômage partiel dans la filière



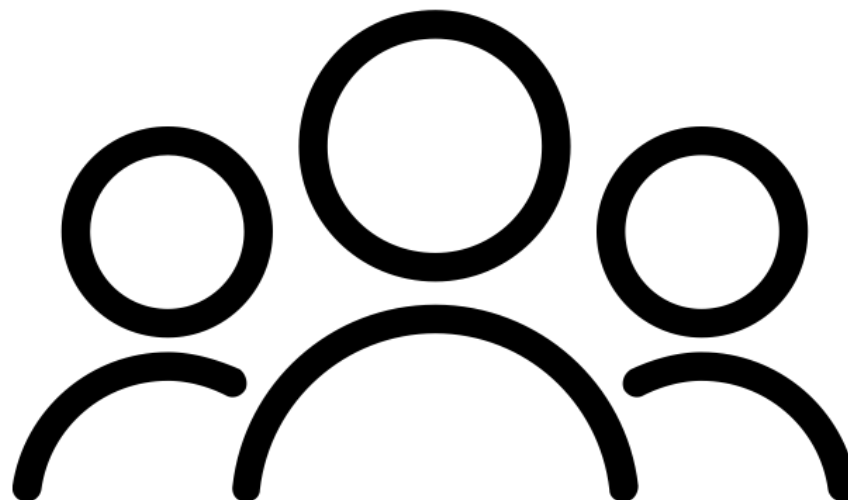


# 46% des entreprises du secteur de la production ont eu recours au chômage partiel

## Recours au chômage partiel dans la production

# 46%

Des entreprises interrogées ont eu recours au mécanisme de chômage partiel proposé par l'Etat pendant la période de confinement



# 32%

D'entre elles pour la totalité de leurs employés

« Le travail de production ne s'est pas arrêté, mais c'est une saison où au moins la moitié de la main d'œuvre prépare des commandes pour des clients : cette activité là s'est complètement arrêtée »



- *Expert horticulteur*

Base d'échantillon = 155



# La vaste majorité des entreprises de la commercialisation ont eu recours au chômage partiel

## Recours au chômage partiel dans la commercialisation

### Fleuristes

93%



Des entreprises interrogées ont eu recours au mécanisme de chômage partiel proposé par l'Etat pendant la période de confinement

96%



D'entre elles pour la totalité de leurs employés

Base d'échantillon = 388

### Grossistes

91%



Des entreprises interrogées ont eu recours au mécanisme de chômage partiel proposé par l'Etat pendant la période de confinement

30%



D'entre elles pour la totalité de leurs employés

Base d'échantillon = 53

### Jardineries et LISA

95%

Des entreprises interrogées ont eu recours au mécanisme de chômage partiel proposé par l'Etat pendant la période de confinement

22%

D'entre elles pour la totalité de leurs employés

Base d'échantillon = 1350

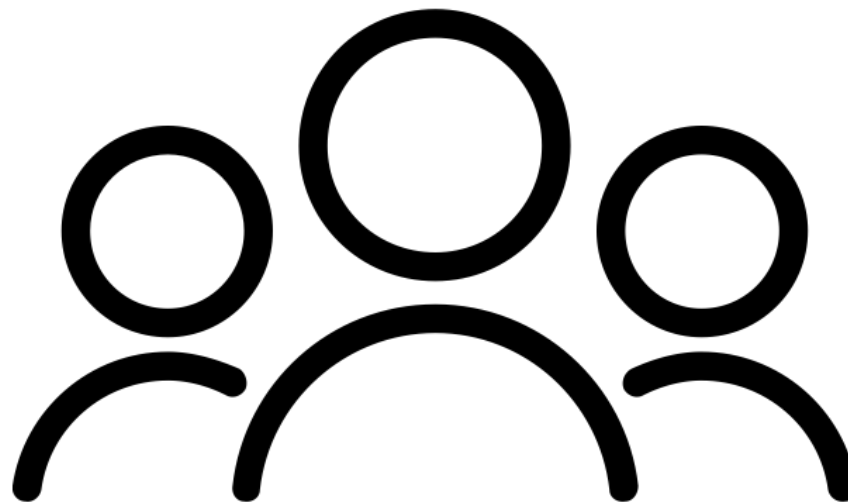


# 64% des entreprises du secteur du paysage ont eu recours au chômage partiel

## Recours au chômage partiel dans le secteur du paysage

64%

Des entreprises interrogées ont eu recours au mécanisme de chômage partiel proposé par l'Etat pendant la période de confinement



60%

D'entre elles pour la totalité de leurs employés

Base d'échantillon = 543



# Table des matières

Contexte & méthodologie

Les impacts du confinement sur les différents métiers

**Les ressources mobilisées pour traverser la crise**

Chômage partiel

**Autres mécanismes d'aide**

Nouvelles pratiques

Les perspectives à fin 2020

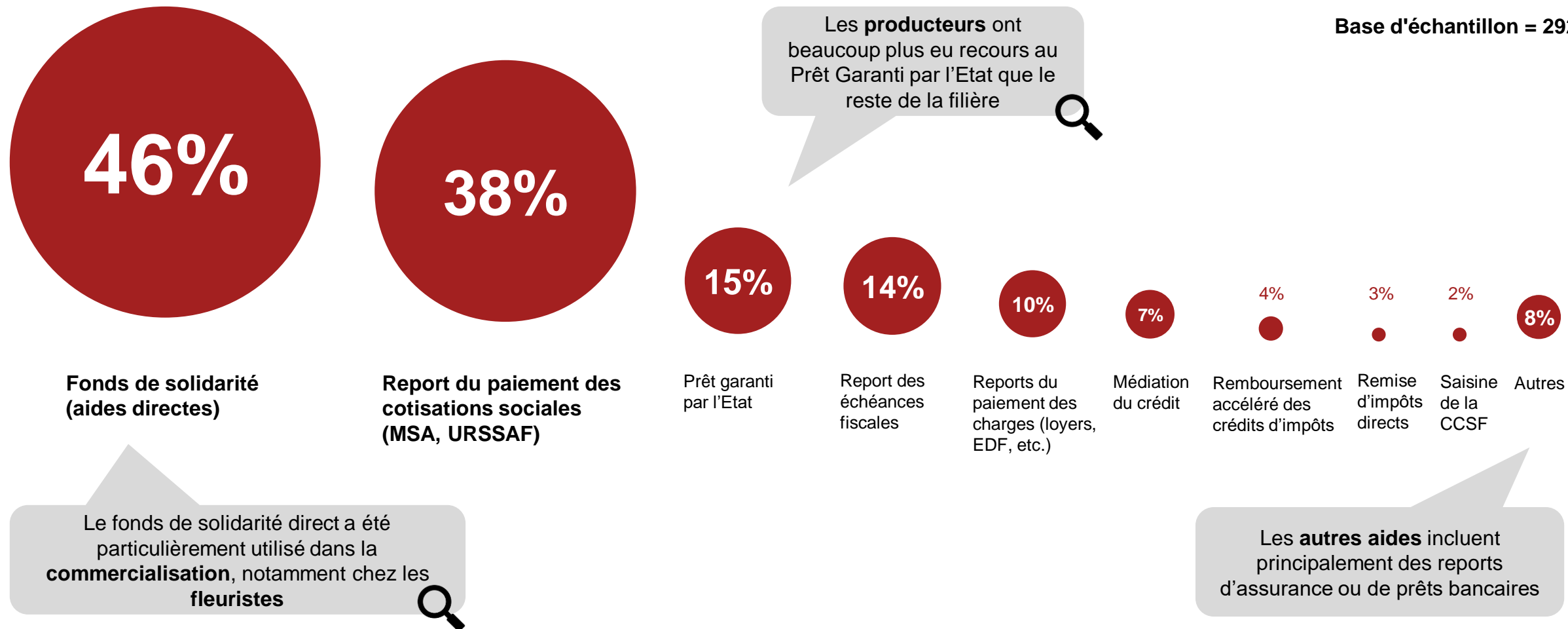




# Le fonds de solidarité et le report du paiement des cotisations sociales ont été les aides principales, avec quelques spécificités par collègue

## Typologie d'aides demandées par la filière (en % de répondants) – plusieurs réponses possibles

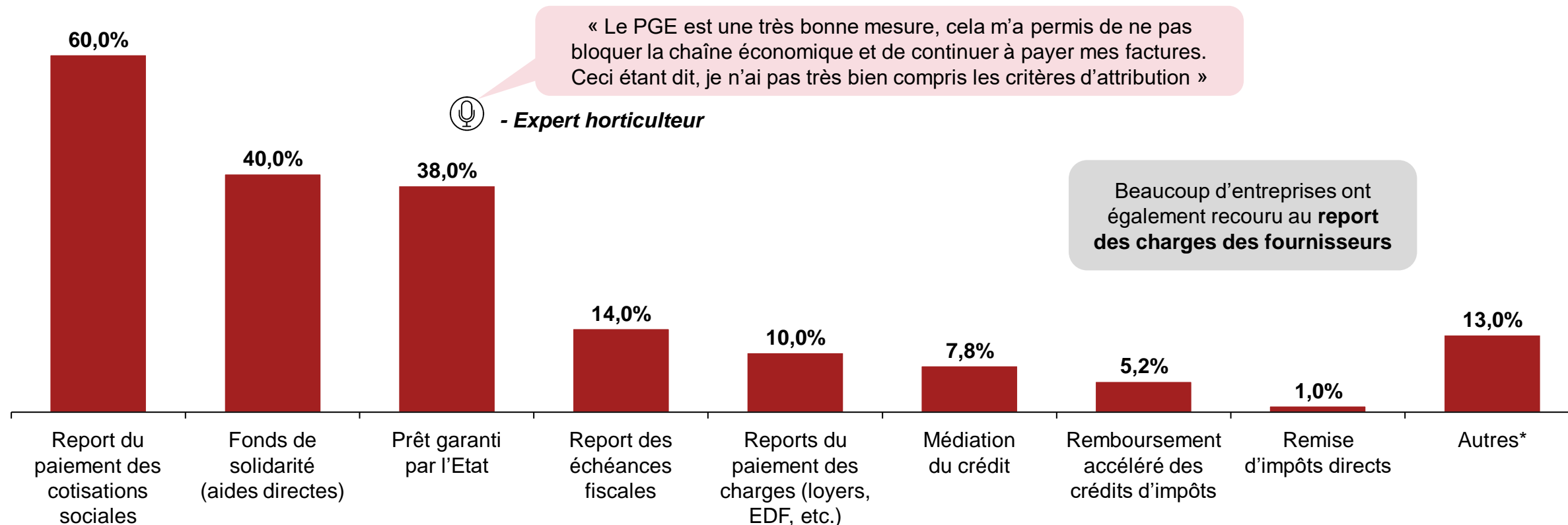
Base d'échantillon = 2925





# La production a beaucoup fait appel aux aides publiques, notamment le report du paiement des cotisations sociales

**Typologie d'aides demandées par la production (en % de répondants) – plusieurs réponses possibles**

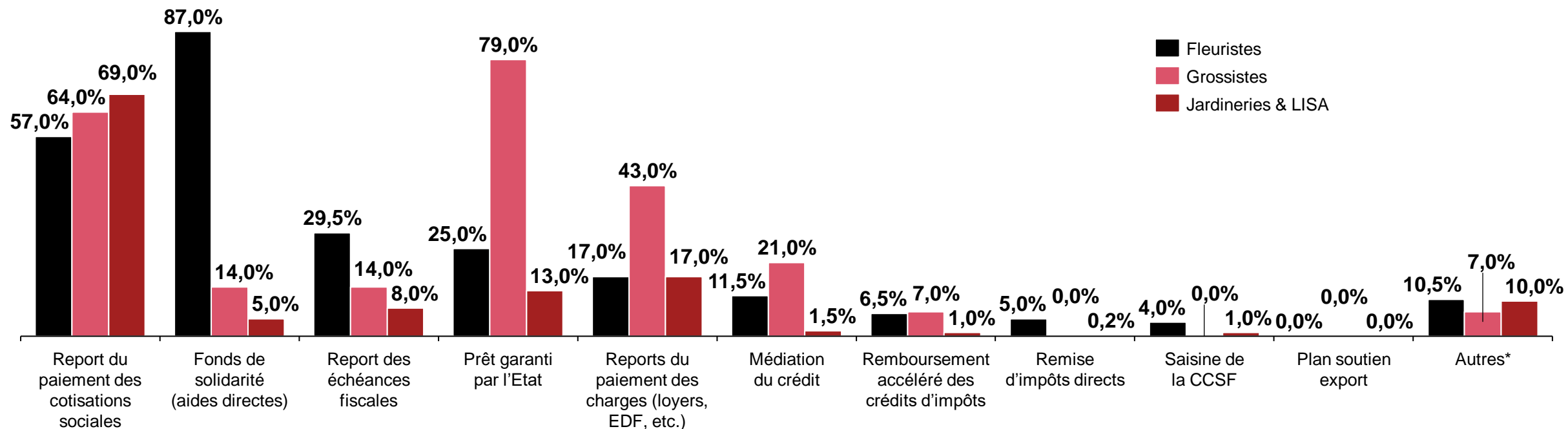


Base d'échantillon = 264



# La commercialisation a beaucoup fait appel aux aides publiques, notamment le report du paiement des cotisations sociales

**Typologie d'aides demandées par la commercialisation (en % de répondants) – plusieurs réponses possibles**



**Fleuristes Base d'échantillon = 570**

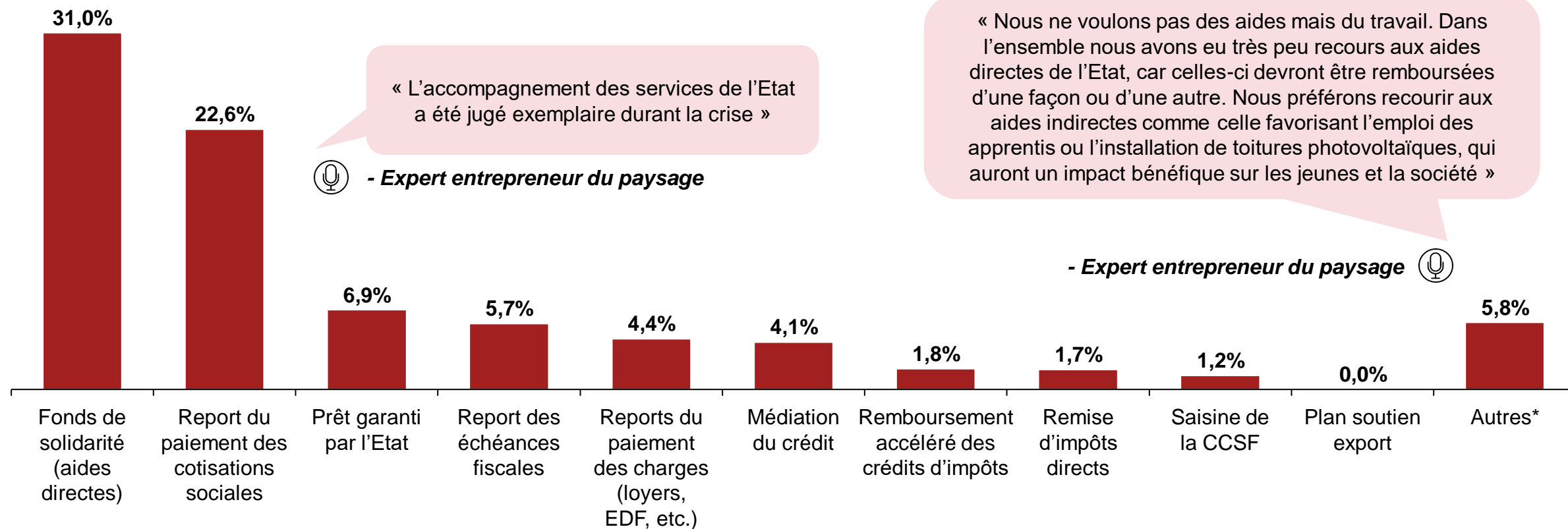
**Grossistes Base d'échantillon = 44**

**Jardineries & LISA Base d'échantillon = 1355**



# Le secteur du paysage a globalement moins eu recours aux aides proposées par l'Etat

**Typologie d'aides demandées par les services du paysage (en % de répondants) – plusieurs réponses possibles**



Base d'échantillon = 692

# Table des matières

Contexte & méthodologie

Les impacts du confinement sur les différents métiers

**Les ressources mobilisées pour traverser la crise**

Chômage partiel

Autres mécanismes d'aide

**Nouvelles pratiques**

Les perspectives à fin 2020

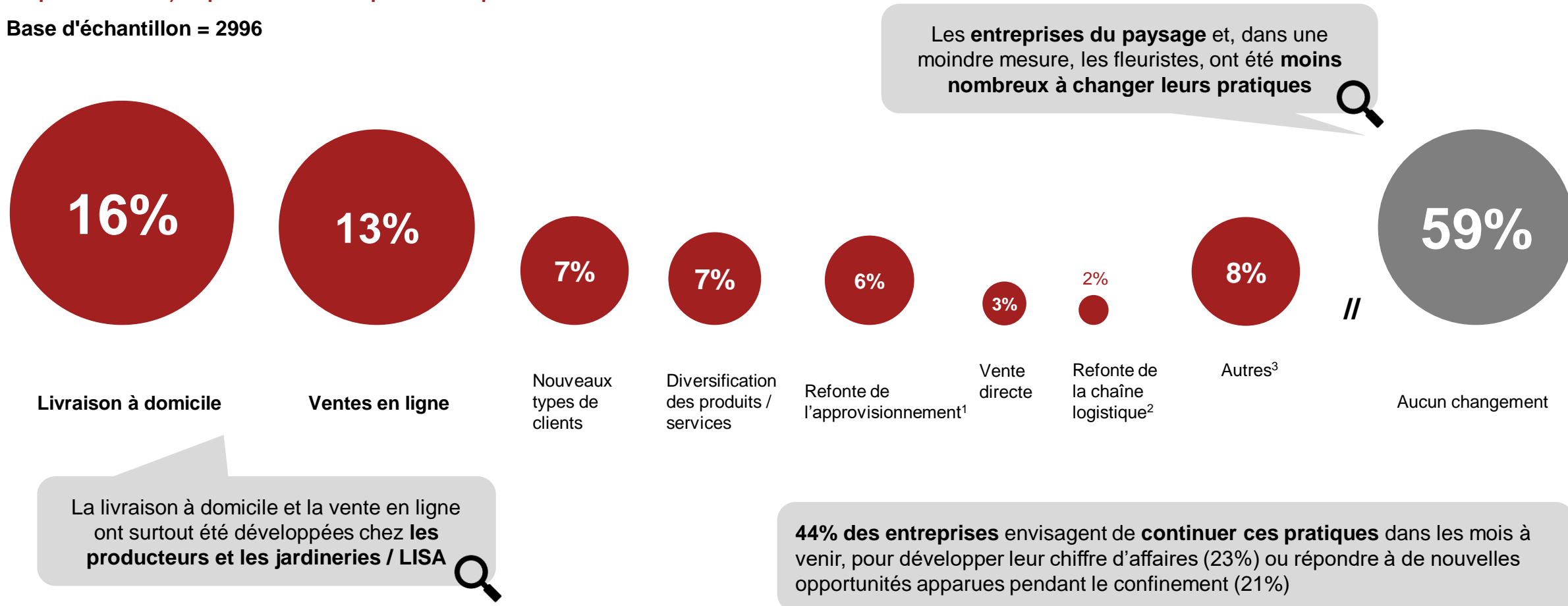




# La livraison à domicile et la vente en ligne ont été les pratiques commerciales les plus développées pendant le confinement

**Nouvelles pratiques commerciales mises en place pendant le confinement dans la filière (en % de répondants) - plusieurs réponses possibles**

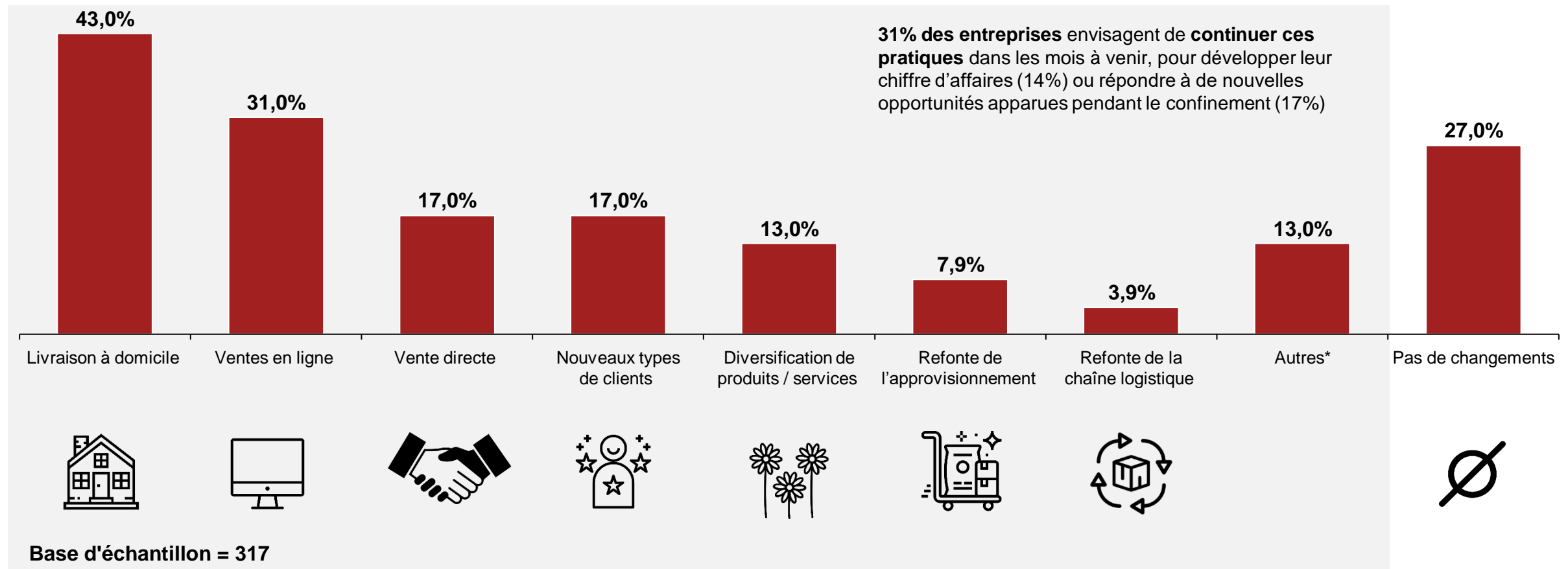
Base d'échantillon = 2996





# La production a développé de nouvelles pratiques commerciales, notamment la livraison à domicile et les ventes en ligne

**Nouvelles pratiques commerciales mises en place pendant le confinement dans la production (en % de répondants) – plusieurs réponses possibles**

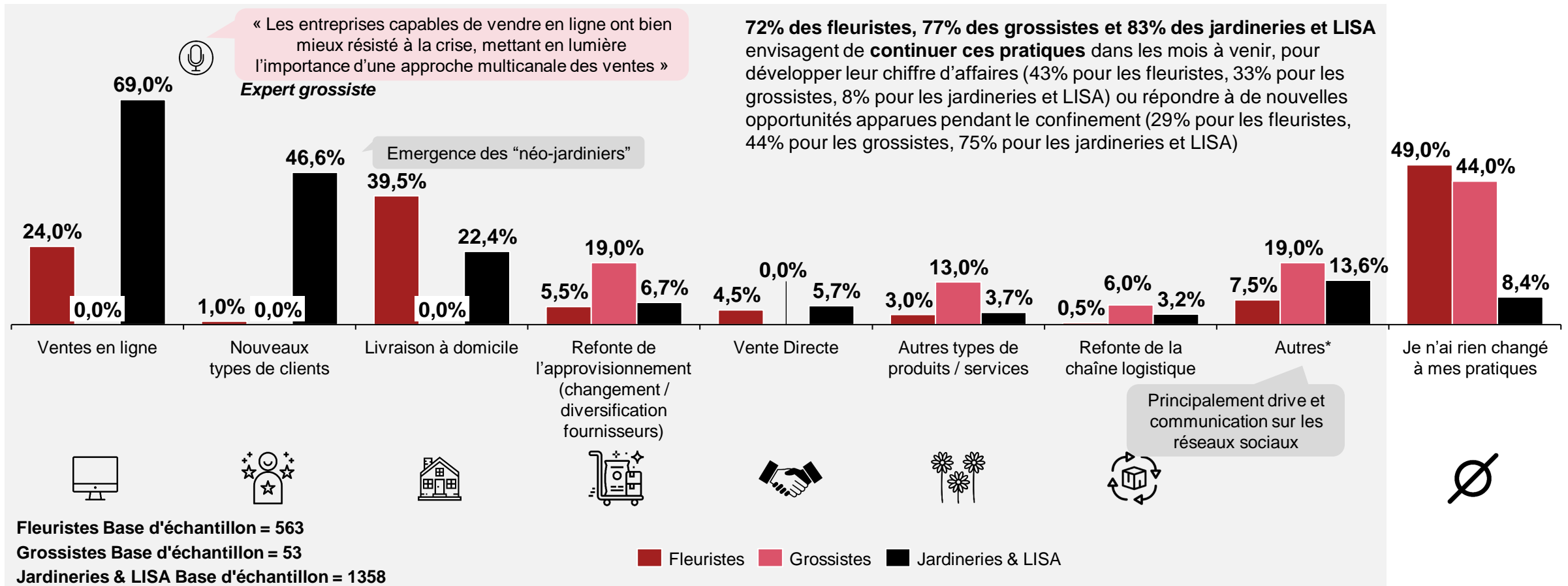






# La livraison à domicile, les ventes en ligne et la diversification en terme de clients ont été mis en place chez beaucoup de distributeurs

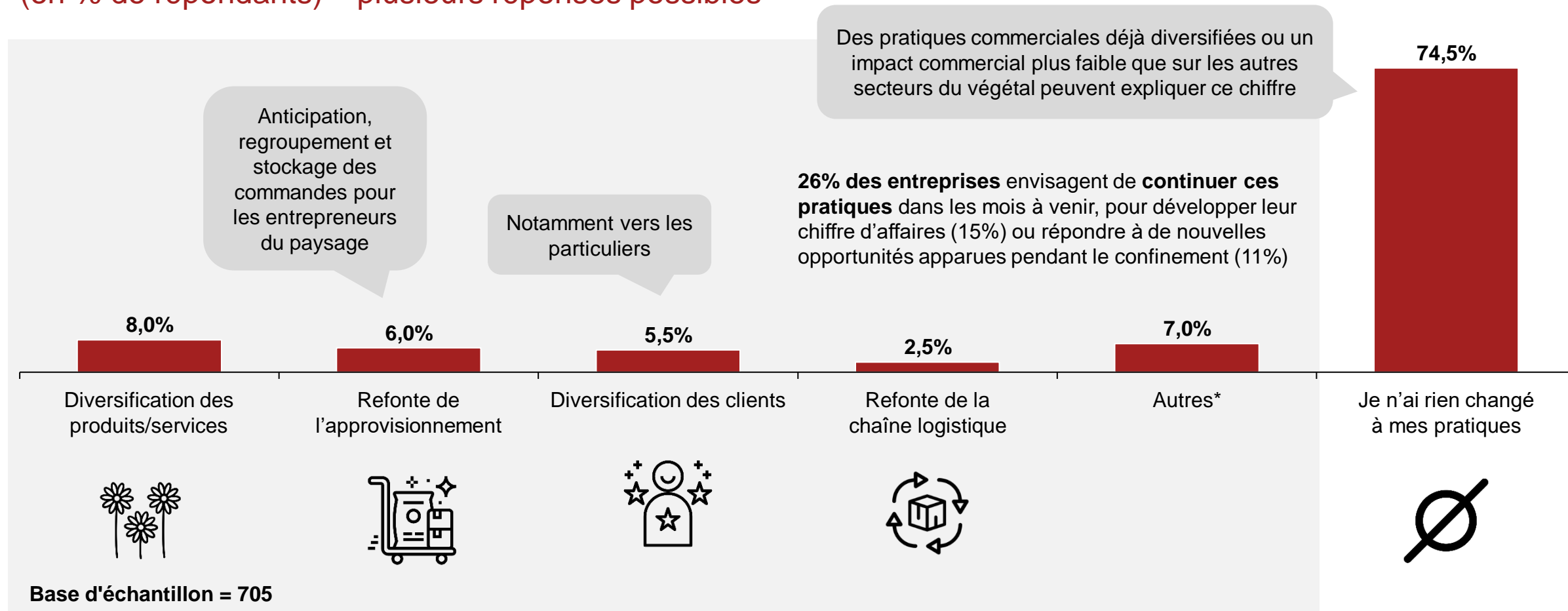
**Nouvelles pratiques commerciales mises en place pendant le confinement dans la commercialisation (en % de répondants) – plusieurs réponses possibles**





# 75% du secteur du paysage n'a pas fait évoluer ses pratiques commerciales durant le confinement

**Nouvelles pratiques commerciales mises en place pendant le confinement dans le secteur du paysage (en % de répondants) – plusieurs réponses possibles**



# La crise a mené à la mise en place de nouvelles pratiques managériales et organisationnelles au sein des entreprises

## Nouvelles pratiques mises en place au sein des entreprises durant le confinement



### La démocratisation du télétravail

« La crise nous a obligé à adapter nos pratiques managériales en faisant **passer en télétravail tous les postes qui le pouvaient** (administratif, RH...) – cela a très bien fonctionné »

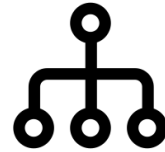


- *Expert entrepreneur du paysage*

« Bien que le **télétravail était déjà établi** dans notre culture – je travaille moi-même depuis une autre ville la moitié de la semaine – **le confinement a contribué à accélérer sa généralisation** »



- *Expert jardinerie*



### De nouveaux modèles d'organisation

« Durant le confinement, nous avons développé une **planification et une visibilité de travail** à un niveau exceptionnel, créant de la valeur à tous les niveaux – ce sont des pratiques que nous comptons pérenniser au-delà de la crise »

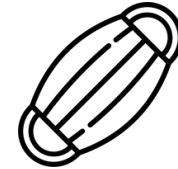


- *Expert jardinerie*

« Le confinement a révélé certaines ressources au niveau de l'entreprise : une **réorganisation des flux opérationnels**, le travail en 2x8, les commandes à distance... »



- *Expert semencier*



### La mise en place de règles sanitaires

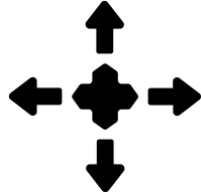
« Nous avons adopté un ensemble de mesures permettant de travailler en contexte de crise sanitaire : une personne par véhicule, **marquage et désinfection des outils**, segmentation des équipes, recours à des **espaces de réunions plus grands**, **obligation du port du masque, relation à distance avec le client...** »



- *Expert entrepreneur du paysage*

# Pour beaucoup, elle fut aussi l'occasion de redéfinir durablement leur stratégie

## Conséquences durables du confinement sur la stratégie des entreprises



### Flexibilité et adaptabilité

« Dans un contexte de crise économique, sanitaire, sociale et environnementale quasi constant, il devient **nécessaire d'être agile et multimodal**. Par exemple, nous réfléchissons aux moyens de **flexibiliser notre force de travail**, en se calant sur les temps de la journée plutôt que sur des horaires fixes. »

 - **Expert grossiste**

« Nous allons **mettre l'accent sur l'agilité, la disponibilité et la capacité d'adaptation** de notre entreprise à l'avenir »

 - **Expert entrepreneur du paysage**



### Modernisation et réévaluation des pratiques commerciales

« Il devient indispensable de mettre en place de **nouveaux canaux de vente** tels que le click & collect et la vente à distance »

 - **Expert fleuriste**

« La crise a révélé notre **retard en terme de digital** – nous allons en conséquence développer nos canaux de ventes en ligne et de précommande »

 - **Expert grossiste**

« Durant le confinement, nous avons **collaboré avec un maraîcher voisin** pour vendre ses produits dans nos jardineries afin de pouvoir rouvrir au plus vite. Après avoir observé le succès de cette expérience, nous investissons aujourd'hui dans du mobilier de commercialisation alimentaire pour établir une section primeur durable dans nos points de vente »

 - **Expert jardinerie**

# Globalement, les acteurs les plus diversifiés sont ceux qui ont le moins souffert de la crise

## Les 4 piliers de la diversification

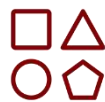


### Approvisionnement

« Les entreprises dépendantes d'un **faible nombre de fournisseurs, particulièrement étrangers, ont été très vulnérables dans cette crise.**

Un exemple parlant est celui d'un grand fleuriste en ligne dont les ventes ont été figées du jour au lendemain car son unique fournisseur est au Kenya, alors que ses concurrents ont continué à vendre en ligne »

 - **Expert grossiste**



### Mix produit

« Notre résilience durant la crise a tenu à la **diversité de nos services** : l'entretien a maintenu l'entreprise à flot alors que les travaux étaient à l'arrêt »

 - **Expert entrepreneur du paysage**

« Nous nous sommes alliés avec un maraîcher voisin pour vendre ses **produits alimentaires dans l'une de nos jardinerie**s, ce qui nous a permis de rouvrir dès le 1<sup>er</sup> avril et de vendre nos produits végétaux en parallèle. »

 - **Expert jardinerie**



### Mix client

« Les semenciers les moins touchés ont été ceux qui ont une **part de GSA plus forte dans leur mix client.** Ceux qui étaient focalisés sur les GSS ont été contraints à s'arrêter totalement durant le confinement. »

 - **Expert semencier**

« Les **entreprises spécialisées dans les marchés publics** ont vu leur activité s'arrêter du jour au lendemain. »

 - **Expert entrepreneur du paysage**



### Activités

« Les entreprises les plus résilientes sont celles qui étaient **les plus diversifiées le long de la chaîne de valeur.** Dans un contexte de crise économique, sociale, environnementale et sanitaire quasi constant, il semble **périlleux de vivre uniquement d'une seule activité.** »

 - **Expert grossiste**

« **Sans mon activité commercialisation, je ne suis pas certain que mon activité production aurait survécu à cette crise.** »

 - **Expert horticulteur**

# Table des matières

Contexte & méthodologie

Les impacts du confinement sur les différents métiers

**Les ressources mobilisées pour traverser la crise**

Chômage partiel

Autres mécanismes d'aide

Nouvelles pratiques

Les perspectives à fin 2020



# Table des matières

Contexte & méthodologie

Les impacts du confinement sur les différents métiers

Les ressources mobilisées pour traverser la crise

**Les perspectives à fin 2020**

**Evolution des consommateurs**

Impact emploi fin 2020

Cessations d'activité fin 2020

Effets systémiques

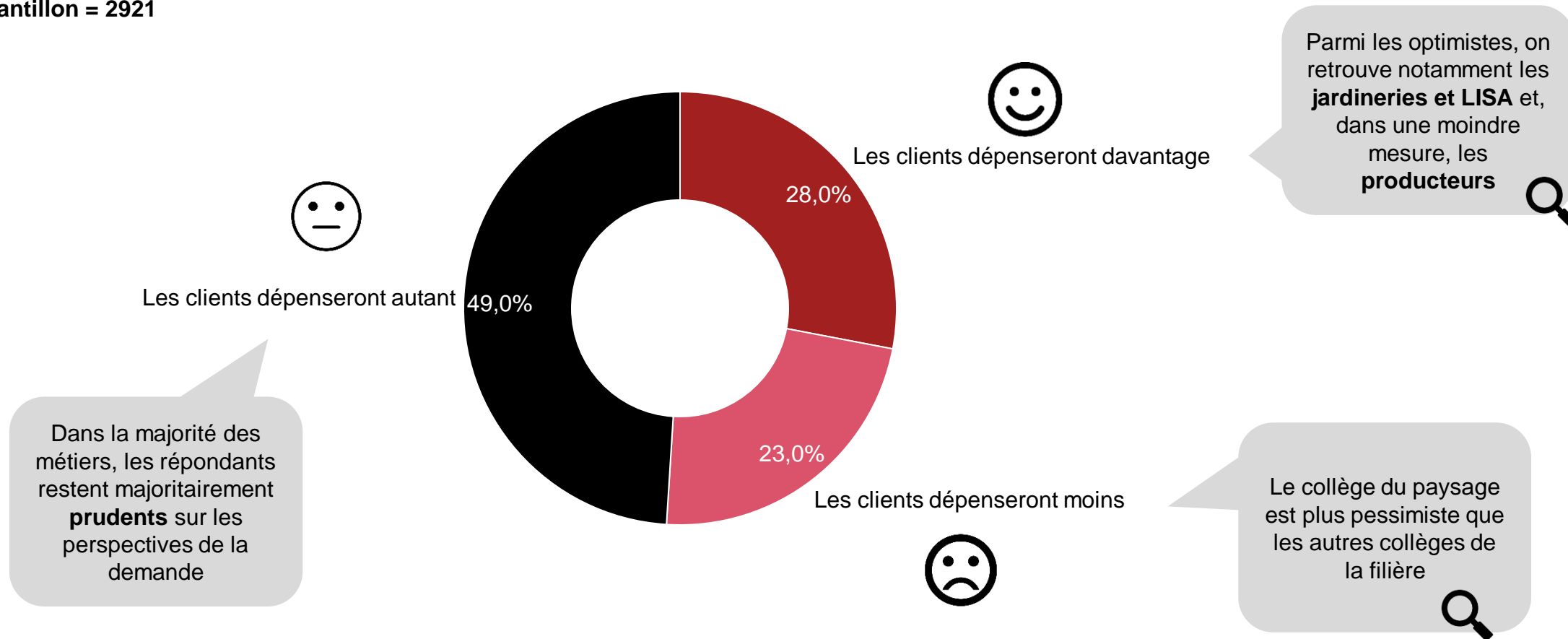




# La filière est globalement confiante et optimiste quant aux dépenses à venir des consommateurs

## Opinion de la filière sur le comportement des consommateurs dans les mois à venir

Base d'échantillon = 2921







# Le secteur de la production est globalement optimiste sur l'évolution des comportements des consommateurs

## Opinion du secteur de la production sur le comportement des consommateurs dans les mois à venir



27% pensent que les clients **vont augmenter** leurs achats



54% pensent que les clients **ne vont rien changer** à leurs habitudes de consommation



19% pensent que les clients **vont diminuer** leurs achats

« Je suis plutôt confiant sur la partie arbres fruitiers : ce qui n'a pas été vendu pendant le confinement sera vendu en septembre »



- *Expert horticulteur*

Base d'échantillon = 308



# Les jardineries et LISA sont très optimistes quant à l'évolution de la demande et observent un engouement pour le made in France

## Opinion du secteur de la commercialisation sur le comportement des consommateurs dans les mois à venir

### Fleuristes



28,5% pensent que les clients **vont augmenter** leurs achats



50,5% pensent que les clients **ne vont rien changer** à leurs habitudes de consommation



21% pensent que les clients **vont diminuer** leurs achats

### Grossistes



19% pensent que les clients **vont augmenter** leurs achats



56% pensent que les clients **ne vont rien changer** à leurs habitudes de consommation



25% pensent que les clients **vont diminuer** leurs achats

### Jardineries et LISA



76% pensent que les clients **vont augmenter** leurs achats



15% pensent que les clients **ne vont rien changer** à leurs habitudes de consommation



9% pensent que les clients **vont diminuer** leurs achats

« La crise a accéléré la tendance vers le local et le « Made in France » que l'on observe déjà depuis plusieurs années, peut-être même au détriment de la tendance bio/éco-responsable. »

Base d'échantillon = 546



- *Expert grossiste*

Base d'échantillon = 53

Base d'échantillon = 1355



# Le secteur du paysage reste prudent sur l'évolution des comportements des consommateurs

## Opinion du secteur du paysage sur le comportement des consommateurs dans les mois à venir



22,5% pensent que les clients **vont augmenter** leurs achats



51% pensent que les clients **ne vont rien changer** à leurs habitudes de consommation



26,5% pensent que les clients **vont diminuer** leurs achats

22 % des entreprises du secteur ont des clients faisant part de leur volonté de réduire leurs prestations d'entretien<sup>1</sup>

30 % des entreprises du secteur ont des clients faisant part de leur volonté de réduire des chantiers d'aménagements<sup>1</sup>

« Les clients dont la demande est anticipée à la baisse sont les marchés publics, les campings et les marchés professionnels privés. A l'inverse, la demande des particuliers, notamment aisés, a tendance à augmenter. »



- **Expert entrepreneur du paysage**

« Sur les marchés publics, nous ne sommes pas maîtres du jeu, et c'est là où il pourrait y avoir le plus de difficultés. »

Base d'échantillon = 659

# L'engouement des français pour le végétal observé pendant le confinement reste à confirmer dans la durée

## Un engouement pour le végétal constaté pendant et à l'issue du confinement...

« Pendant le confinement les gens ont décidé d'aménager leurs jardins. Cela a donné un **nouveau souffle à l'idée de nature et de végétalisation.** »

 - **Expert entrepreneur du paysage**

« La crise a été un **accélérateur des tendances consommateurs.** On observe notamment un fort engouement sur le potager car les gens ont passé beaucoup de temps de leur jardin et veulent manger sain. »

 - **Expert semencier**

« La **demande reste « anormalement élevée »**, même après le déconfinement. »

 - **Expert jardinerie**

## ...qui reste à confirmer dans les mois à venir

« On observe un **décalage entre la théorie et la pratique** : beaucoup de déclarations ont été faites pour encourager une végétalisation des espaces, mais les investissements restent frileux à date. »

 - **Expert entrepreneur du paysage**

« Les récentes **victoires des Verts aux municipales** laissent espérer un intérêt croissant des Français pour la filière du végétal dans son ensemble. »

 - **Expert entrepreneur du paysage**

« La **prochaine saison sera un bon indicateur** de la pérennité de l'appétit des français pour le végétal. »

 - **Expert pépiniériste**

# Table des matières

Contexte & méthodologie

Les impacts du confinement sur les différents métiers

Les ressources mobilisées pour traverser la crise

**Les perspectives à fin 2020**

Evolution des consommateurs

**Impact emploi fin 2020**

Cessations d'activité fin 2020

Effets systémiques





# Presque 1800 emplois sont menacés d'ici la fin de l'année, dont une majorité de CDI

Licenciements futurs potentiels suite au confinement dans la filière (CDI / CDD / saisonniers / apprentis)



Proportion d'entreprises souhaitant licencier suite au confinement

4%

6%

Proportion de salariés concernés

0,75%

0,3%

Extrapolation du nombre d'emplois concernés à l'échelle de la filière

~ 1250

~ 530

Tout comme pour ceux qui ont déjà eu lieu, les licenciements de **CDI** seront les plus forts dans la **commercialisation**

Les licenciements de **CDD/saisonniers/apprentis** seront les plus forts dans la **production et la commercialisation**

Total emplois filière  
France : **168 149**

Base d'échantillon = 2829

Base d'échantillon = 2886



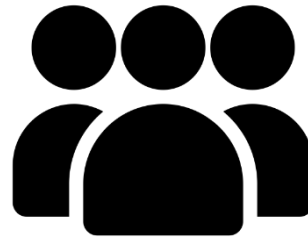
# Des licenciements de CDI et CDD sont à prévoir dans la production d'ici la fin de l'année

**Licenciements futurs potentiels suite au confinement dans la production (CDI / CDD / saisonniers / apprentis)<sup>1</sup>**

## 6%

Des entreprises interrogées envisagent de procéder à des licenciements de **CDI** d'ici fin 2020

Base d'échantillon = 495



Ces licenciements représentent **1,5% des salariés** soit environ **270 emplois**

« Mon espoir c'est que les français vont continuer à jardiner »



- **Expert horticulteur**

Total emplois production  
France : **18 274**

## 48%

Des entreprises interrogées pensent devoir suspendre ou non reconduire des contrats **CDD / saisonniers / apprentis** d'ici fin 2020

Base d'échantillon = 524



Ces suspensions / non-reconductions représentent **1,4% des salariés** soit environ **260 emplois**

« Une condition majeure de la reprise du tissu productif est **l'organisation de la filière** en s'inspirant des Pays-Bas, par exemple autour de la logistique et de la négociation des prix avec les distributeurs. »



- **Expert horticulteur**



# Des licenciements de CDI sont à prévoir dans la commercialisation d'ici la fin de l'année, liés à l'incertitude quant à la reprise de l'activité

## Licenciements futurs potentiels suite au confinement dans la commercialisation (CDI / CDD / saisonniers / apprentis)

### ■ CDI

Base d'échantillon = 1796

### ■ CDD

Base d'échantillon = 1826

% entreprises  
envisageant de  
licencier

% postes menacés

Nombre d'emplois à  
l'échelle du métierNombre d'emplois à  
l'échelle du collège

#### Fleuristes

6%

2,2%

690

Total emplois  
fleuristes France :  
31 180

1,5%

0,5%

160

#### Grossistes

12%

0,3%

&lt;10

Total emplois  
grossistes France :  
2 200

0%

0%

&lt;10

#### Jardineries et LISA

2%

0,2%

60

Total emplois  
jardineries/LISA  
France : 25 075

1%

0,2%

60

~750

~220

« Dans les mois à venir, je crains une nouvelle vague qui serait catastrophique pour la filière »



- Expert fleuriste

« A mon avis les difficultés sont à venir : l'éventuelle reprise de la pandémie fait peur et nous allons devoir payer toutes les échéances repoussées (cotisations sociales, impôts, loyers, fournisseurs, emprunts et autres ...) »



- Expert fleuriste





# Dans les mois à venir, l'impact emploi devrait rester faible dans le secteur du paysage

## Licenciements futurs potentiels suite au confinement dans le secteur du paysage (CDI / CDD / saisonniers / apprentis)

# 1,8%

Des entreprises interrogées envisagent de procéder à des licenciements de **CDI** d'ici fin 2020

Base d'échantillon = 551



Ces licenciements représentent **0,24% des salariés** soit environ **220 emplois**

« Nous avons du mal à trouver des bras qualifiés pour répondre à la demande et la stimuler »



- **Expert entrepreneur du paysage**

# 1,1%

Des entreprises interrogées pensent devoir suspendre ou non reconduire des contrats **CDD / saisonniers / apprentis** d'ici fin 2020

Base d'échantillon = 548



Total emplois paysage  
France : **91 420**

Ces suspensions / non-reconductions représentent **0,07% des salariés** soit environ **60 emplois**

« Il est essentiel de continuer à prendre des apprentis, et à valoriser le métier et le sensibiliser auprès des jeunes. L'enjeu est d'en faire un métier indispensable et non accessoire dans les mentalités. »






- **Expert entrepreneur du paysage**



Sur l'ensemble de l'année 2020, le nombre d'emplois affectés pourrait s'élever à 5450, dont 3650 qui ont déjà disparu

**Récapitulatif des licenciements constatés et potentiels suite au confinement dans la filière (CDI / CDD / saisonniers / apprentis)**

	Emplois détruits à date	Emplois menacés d'ici la fin de l'année		Total
 <i>Producteurs</i>	~1000	~530	➔	~1530
 <i>Commercialisation</i>	~1750	~970	➔	~2720
 <i>Paysage</i>	~900	~300	➔	~1200
<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; display: inline-block;">Total emplois filière France : 168 149</div>	~3650	~1800		~5450

# Table des matières

Contexte & méthodologie

Les impacts du confinement sur les différents métiers

Les ressources mobilisées pour traverser la crise

**Les perspectives à fin 2020**

Evolution des consommateurs

Impact emploi fin 2020

**Cessations d'activité fin 2020**

Effets systémiques





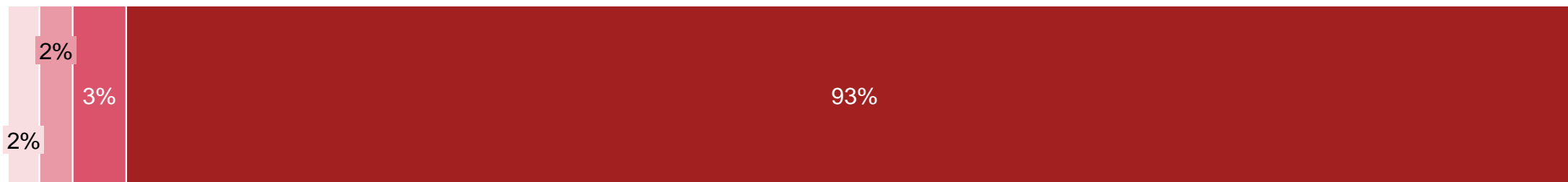
# 7% des entreprises de la filière pourraient disparaître d'ici la fin de l'année, parmi les producteurs, fleuristes et entreprises du paysage

**Cessations d'activité définitives anticipées d'ici fin 2020 dans la filière (en % de répondants<sup>1</sup>)**

Total entreprises  
filiale France : **52 490**

Les **producteurs, les fleuristes et les entreprises du paysage** sont les plus menacées par des cessations d'activité d'ici la fin de l'année, avec un risque de reconfinement à plus long-terme

A l'inverse, les **jardineries/LISA** et les **grossistes** semblent moins craindre pour leur activité



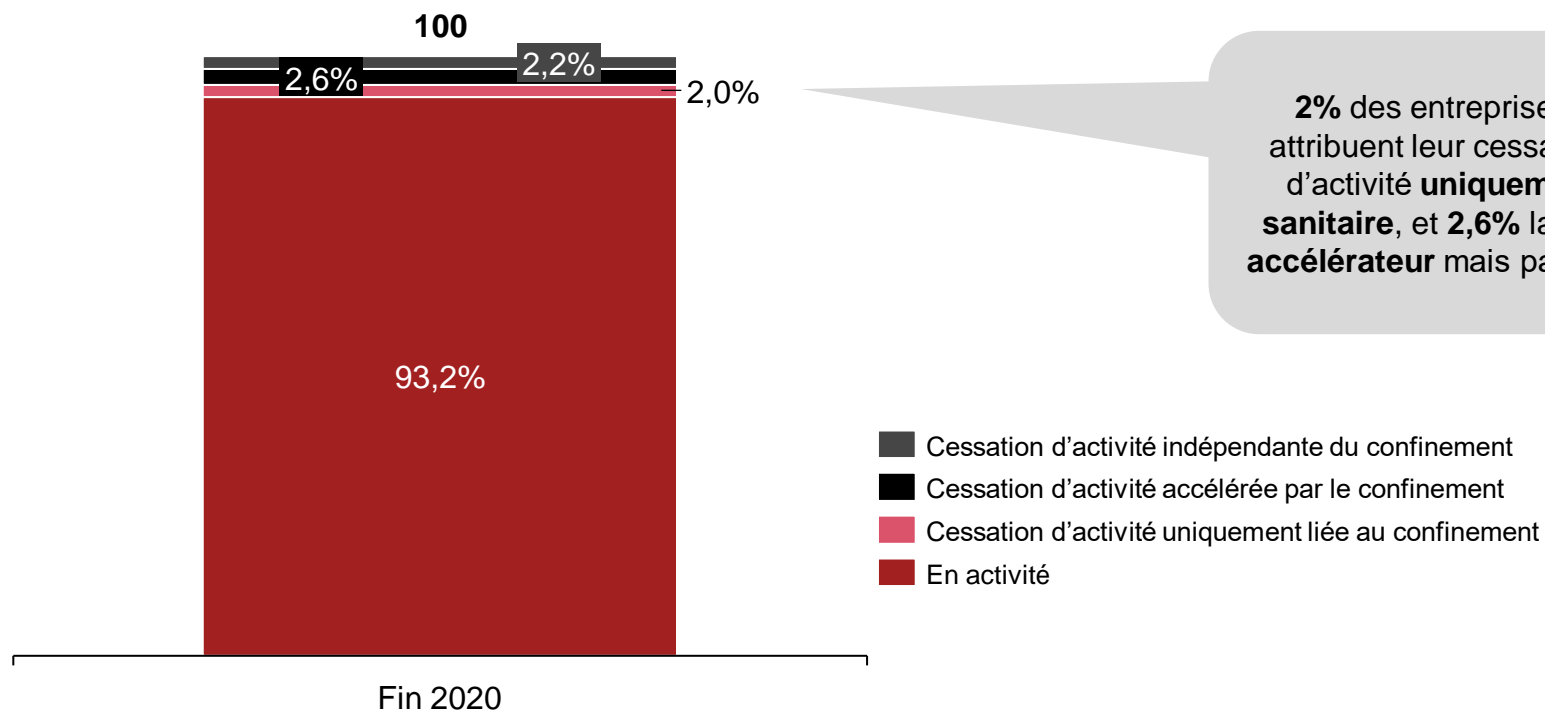
Cessation d'activité accélérée par le confinement
  Cessation d'activité uniquement liée au confinement  
 Cessation d'activité indépendante du confinement
  En activité

**Base d'échantillon = 3292**



# Les producteurs anticipent des cessations d'activité d'ici fin 2020, la crise sanitaire ayant joué un rôle d'accélérateur

**Cessations d'activité définitives anticipées d'ici fin 2020 dans le secteur de la production (en % de répondants)**



Base d'échantillon = 550

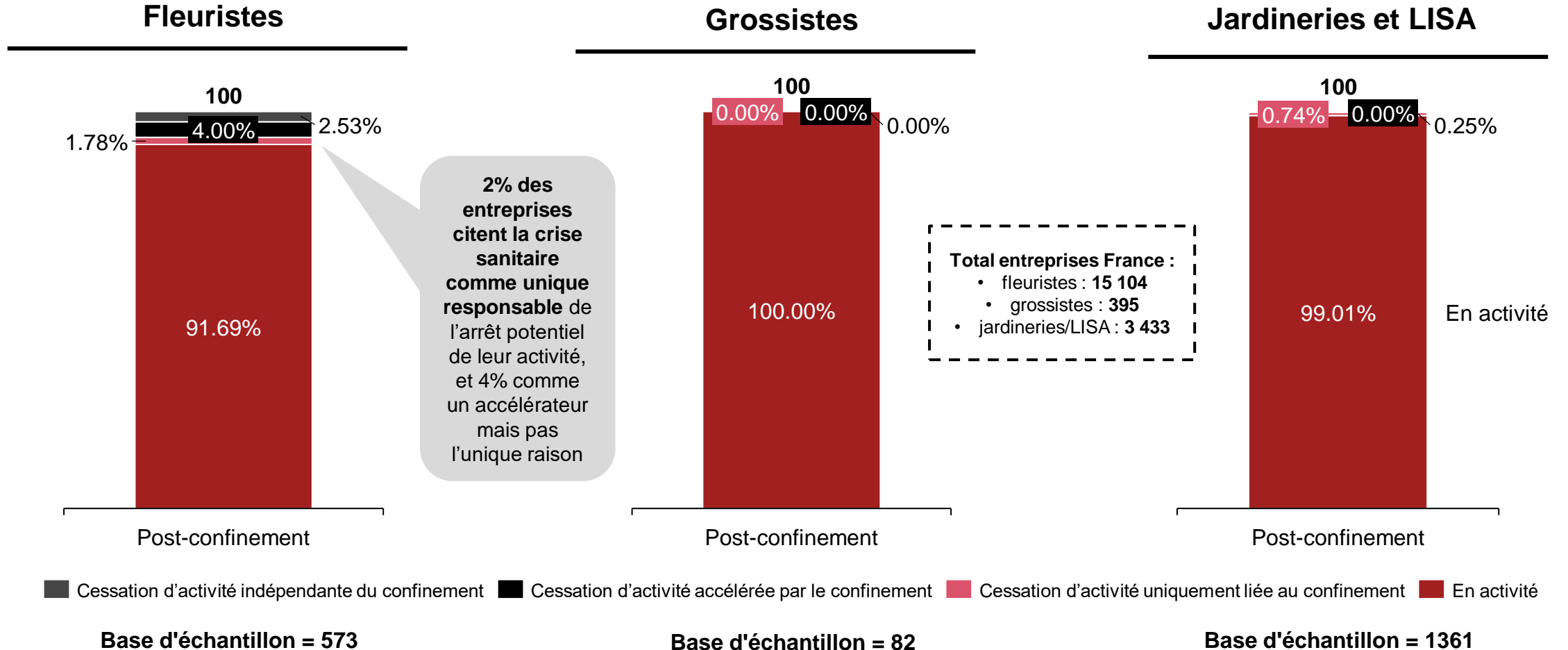
2% des entreprises interrogées attribuent leur cessation potentielle d'activité **uniquement à la crise sanitaire**, et 2,6% la cite comme un **accélérateur** mais pas l'unique raison

Total entreprises de production France : 3 308



# Des cessations d'activité restent à prévoir d'ici la fin de l'année, notamment chez les fleuristes

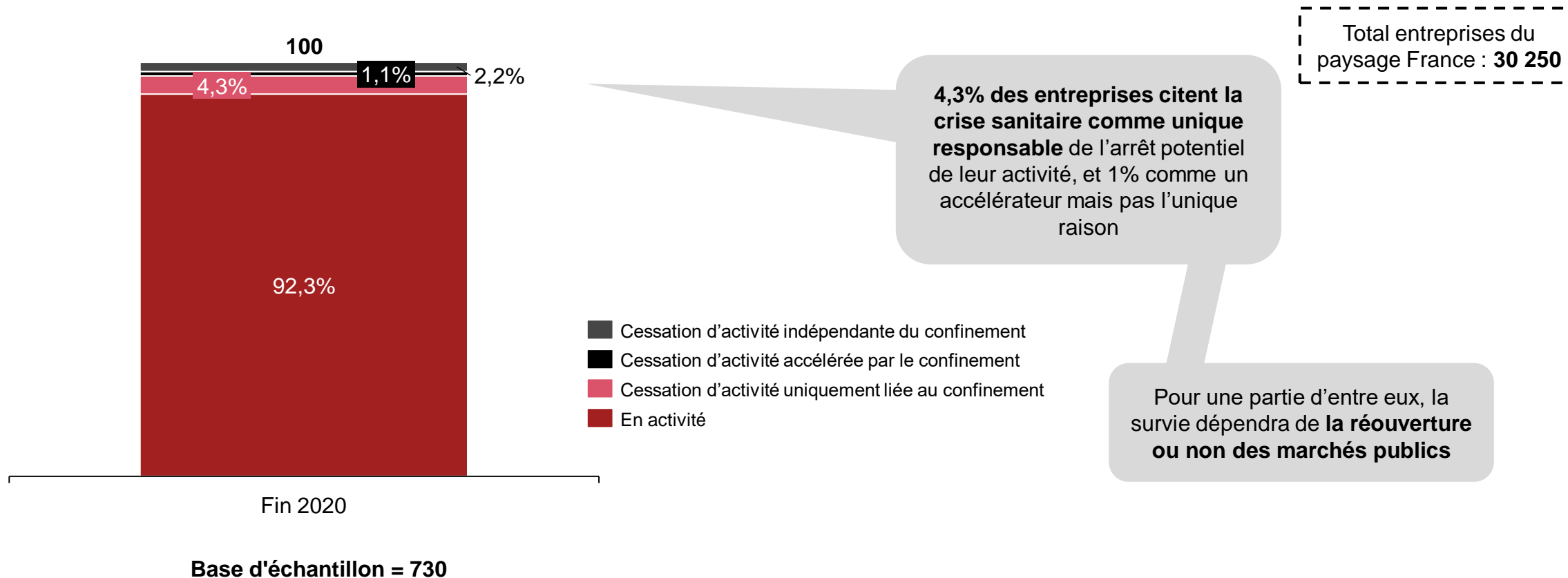
**Cessations d'activité définitives anticipées d'ici fin 2020 dans la commercialisation (en % de répondants)**





# Dans le secteur du paysage, l'impact sur la survie des entreprises pourrait gagner en sévérité d'ici fin 2020

**Cessations d'activité définitives anticipées d'ici fin 2020 dans le secteur du paysage (en % de répondants)**





# 6% des entreprises de la filière ont déjà disparu, et 7% de celles restantes sont menacées d'ici la fin de l'année 2020

**Récapitulatif des cessations d'activité définitives constatées et anticipées dans la filière (en % de répondants)**

**Entreprises disparues à date**

**Entreprises menacées d'ici la fin de l'année**  
*(parmi celles restantes)*



Producteurs

~4%

~7%



Fleuristes

~15%

~8%



Grossistes

~0%

~0%



Jardineries  
et LISA

~1%

~1%



Paysage

~2%

~8%

Total entreprises  
filiale France : 52 490

Moyenne  
filiale

~6%

~7%



# Table des matières

Contexte & méthodologie

Les impacts du confinement sur les différents métiers

Les ressources mobilisées pour traverser la crise

**Les perspectives à fin 2020**

Evolution des consommateurs

Impact emploi fin 2020

Cessations d'activité fin 2020

**Effets systémiques**



# La crise a eu des répercussions sur l'ensemble de la chaîne de valeur, qui pourraient ralentir la reprise économique

## Résumé schématique des effets du confinement sur la chaîne de valeur



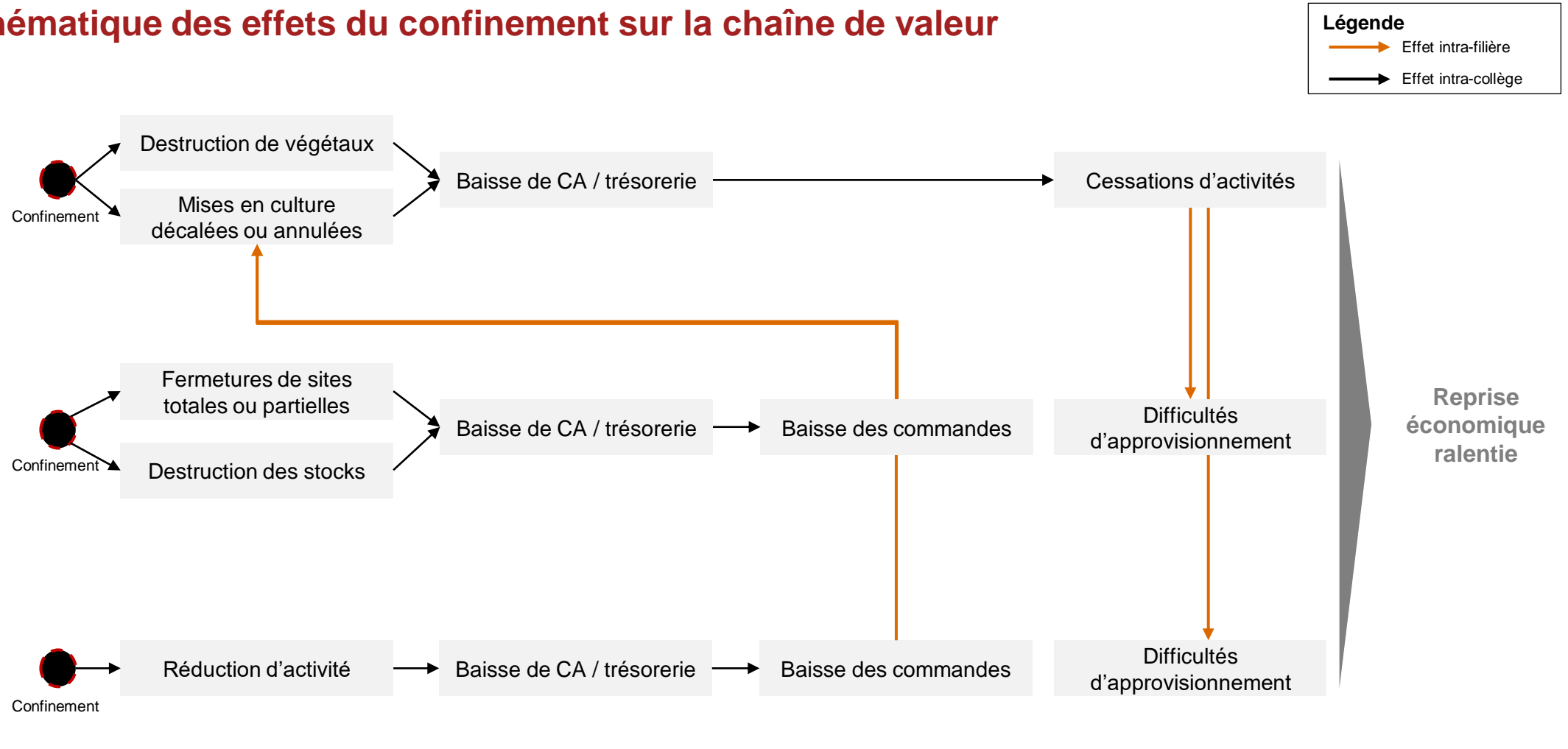
Producteurs



Commerce

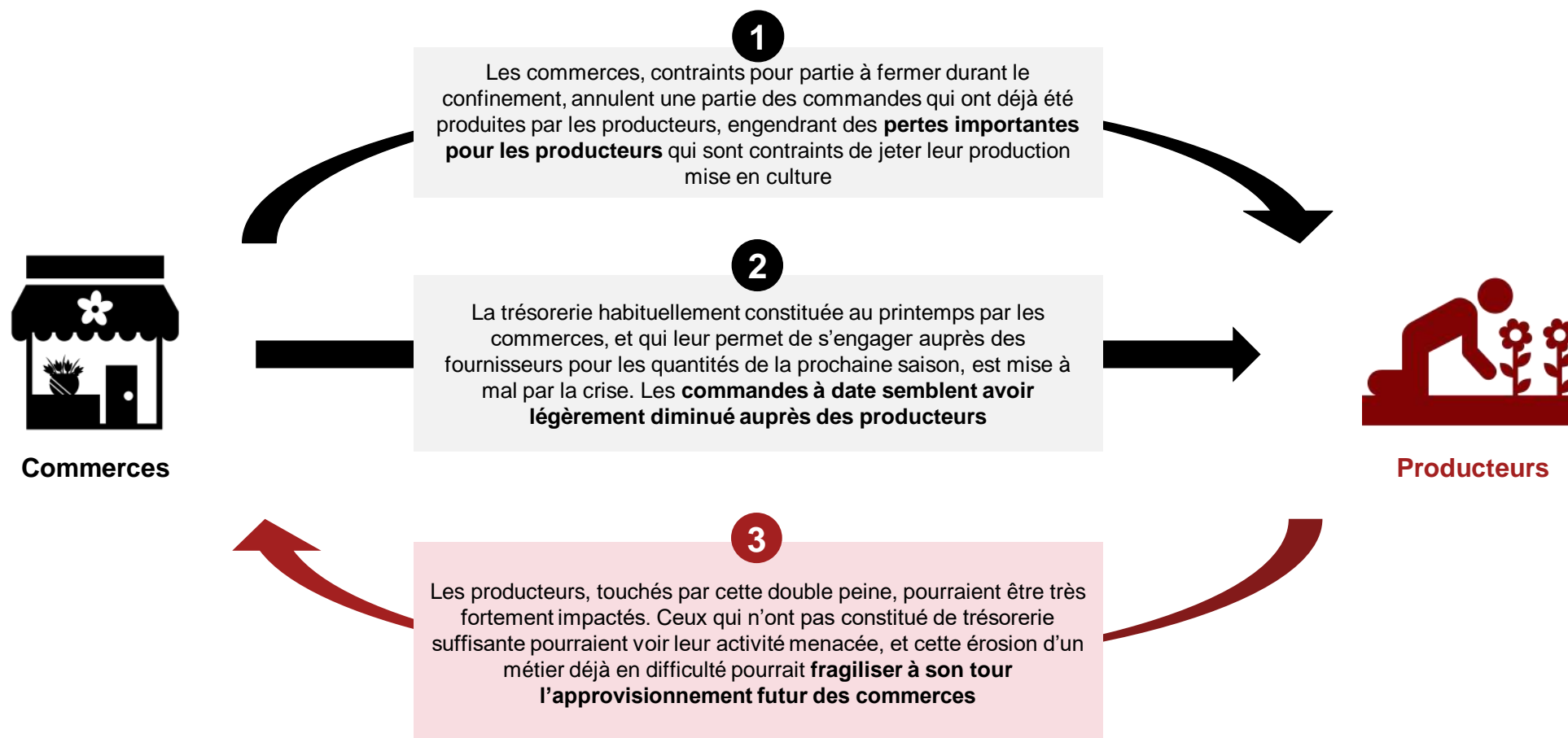


Paysage



# L'activité réduite des commerces semble avoir fragilisé le tissu productif, ce qui pourrait mettre à mal les futurs approvisionnements

## Effets systémiques – Focus sur les effets Commerces / producteurs<sup>1</sup>



# Dans ce contexte, l'engouement pour le « made in France » semble être un levier à activer pour soutenir l'ensemble de la filière

## Un engouement constaté mais questionné

« Je n'ai jamais autant vendu de fleurs du Midi. La crise a accéléré la tendance de fond vers la consommation française et le désir de minimiser les trajets en avion. Les producteurs nationaux ont donc potentiellement **5 belles années devant eux** »

*Expert grossiste*

« Nous vendons beaucoup nos **produits estampillés « Fleurs de France »**, la demande est de plus en plus importante. Certains distributeurs comme Carrefour nous l'imposent même de façon systématique. »

*Expert horticulteur*

« La consommation locale s'est faite parce que les approvisionnements étrangers ont diminué, **c'était surtout par manque de choix**. Mais cela va peut-être perdurer. »

*Expert jardinerie*

## Des défis à relever

### Une logistique à organiser

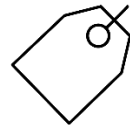
« Les fleuristes qui ont (re)découvert la qualité de la fleur produite en France pourraient en acheter beaucoup plus et plus régulièrement si les **solutions de transport sous température** contrôlée pouvaient devenir pérennes » *Fleuriste*

« Il faut un meilleur **maillage national de grossistes** – beaucoup de fleuristes ne savaient pas à qui s'adresser ». *Grossiste*



### Des labels existants à faire connaître

« Il y a une vraie demande sociétale, mais peut-être des **efforts à faire dans la communication auprès du grand public** » *Pépiniériste*



### Des actions à mener auprès des pouvoirs publics

« Les collectivités pourraient **favoriser le label « Fleurs de France » dans les marchés publics**, afin de favoriser les producteurs locaux. » *Pépiniériste*



### Une capacité à soutenir la demande questionnée

« Aujourd'hui, le **volume et la diversité de la production française n'est pas suffisante** pour répondre à la demande actuelle. » *Jardinerie*

« Le problème c'est que **l'outil de production en France n'est pas adapté** pour répondre à une telle demande seul. » *Grossiste*



# La transformation numérique est aussi devenue un sujet clé pour les différents métiers de la filière, qui souhaitent se moderniser

## Le numérique peut avoir plusieurs finalités



### Augmenter sa base client

- Durant le confinement, de nombreux professionnels ont recruté de nouveaux clients grâce aux outils numériques (site Internet, réseaux sociaux, etc).
- Ces outils leur ont permis de gagner en visibilité et d'améliorer leur image



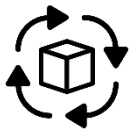
### Donner aux clients une expérience plus proche de celle vécue dans d'autres secteurs

- Les clients de la filière, en particulier ceux issus des générations Y et Z, ont l'habitude d'utiliser les outils numérique au quotidien et dans presque tous leurs achats. Un usage du numérique dans le végétal participe à « dépeussier » les différents métiers et retenir durablement cette nouvelle clientèle



### Raccourcir le processus de vente

- Les outils numériques utilisés pendant le confinement ont permis de gagner en efficacité et de raccourcir les processus de vente, permettant de réaliser un chiffre d'affaires additionnel



### Optimiser les chaînes logistiques dans une logique « responsable »

- Les outils numériques permettent d'optimiser les chaînes logistiques et l'usage du réseau physique quand il existe

« Pour chaque commande passée sur notre site, c'est le magasin le plus proche du lieu de livraison qui va réaliser le bouquet. »

 - **Expert fleuriste**

## Implications



**Définir une stratégie numérique**, qui s'intègre avec les activités « physiques », permettent de les servir pour éviter l'effet « gadget »



**Former les entrepreneurs et les salariés** aux outils numériques pour faciliter et optimiser leur usage et permettre ainsi un gain d'efficacité



**Anticiper les impacts sur la transformation du métier**

« Nous réfléchissons à une stratégie numérique qui nous permettra de faire basculer nos salariés vers plus de conseil, pour augmenter la valeur ajoutée apportée aux clients »



- **Expert entrepreneur du paysage**

# La majorité des experts ont souligné la nécessité de rééquilibrer l'ensemble de la filière



## Constats partagés

« J'ai demandé à mon client jardinerie de prendre en charge une partie du coût de ce qui a été mis en production pour eux et n'a pas été vendu, sans succès, je n'ai eu aucune réponse. Il n'y a **pas de répartition du risque en France**, ce qui est dangereux dans un contexte sanitaire incertain » *Expert horticulteur*

« Il faut **sécuriser l'amont** (production, récolte), c'est essentiel, il faut laisser les moyens aux agriculteurs de pouvoir produire, on a besoin d'eux. » *Expert semencier*

« Il faudrait que la production arrive à négocier des prix plus élevés auprès de la commercialisation – aujourd'hui, elle est trop désorganisée pour y parvenir, ce qui profite aux distributeurs. » *Expert horticulteur*



## Des pistes de solution

**Partager les risques** : « Les **distributeurs devraient participer** au coût de mise en production par exemple » *Expert horticulteur*

**Soutenir l'investissement pour moderniser l'outil de production** : « Il faut **accompagner les producteurs dans leurs investissements**, afin de restaurer un peu de rentabilité pour importer moins. Il n'y a pas de raison objective qu'il n'y ait plus de production en France. » *Expert pépiniériste*

**Regrouper les forces pour avoir plus de poids** : « Une condition majeure de la reprise du tissu productif est **l'organisation de la filière** en s'inspirant des Pays-Bas, par exemple autour de la logistique et de la négociation des prix avec les distributeurs. » *Expert horticulteur*



La filière horticole hollandaise est organisée autour de nombreuses entreprises spécialisées (dont des exportateurs et des logisticiens), une répartition des risques entre producteurs et distributeurs, de la R&D innovante, 10 000 hectares de serres

# La crise a également relancé une réflexion stratégique sur le rôle de la filière dans la société



## Une filière essentielle à l'aménagement des territoires dans un contexte de changement climatique

« Il va faire de plus en plus chaud, il faut **verdir les espaces**, planter. Il y a de vrais **enjeux climatiques auxquels la filière du végétal peut contribuer à répondre**, il faut communiquer sur cela auprès des collectivités locales. Cela nous donnera du travail et sera en même temps bénéfique à la société. »

*Expert entrepreneur du paysage*



## Des métiers contribuant au besoin de naturalité des français

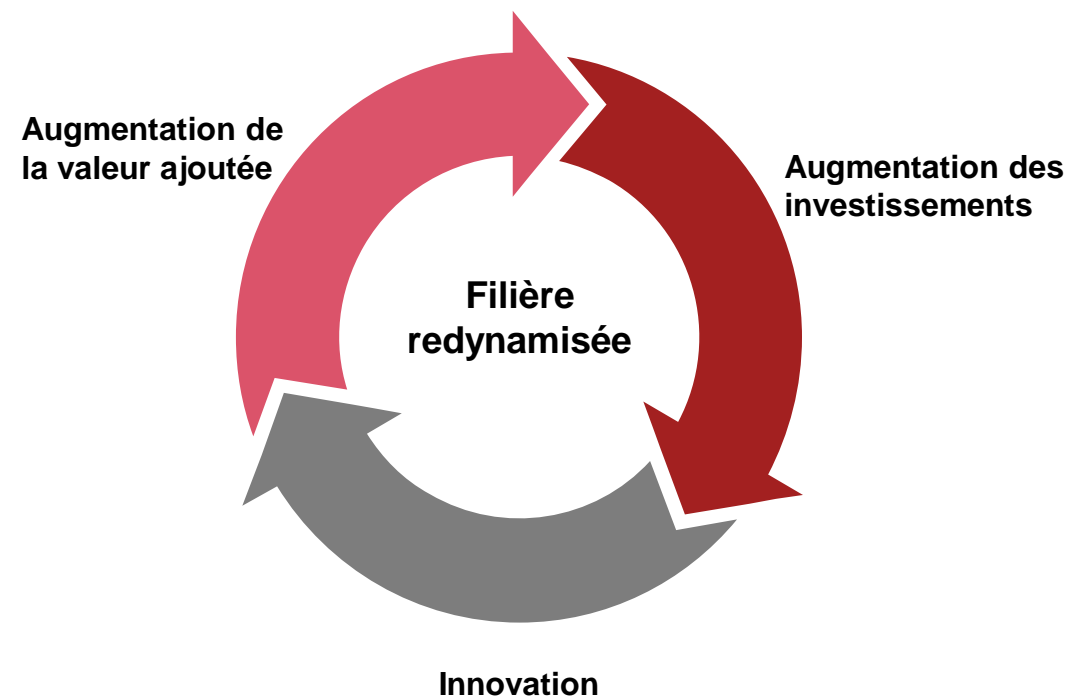
« Les français se sont rendu compte qu'ils avaient **besoin de nature**, pendant ce confinement, plus que jamais. Il faut donc **communiquer** autour de ça et **valoriser nos savoir-faire, partager notre passion du végétal**. »

*Expert Jardinerie*

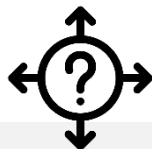
« Il faut que nous soyons audibles auprès des spécialistes de l'aménagement de bureaux par exemple, pour **valoriser le végétal partout où on en a besoin**. »

*Expert entrepreneur du paysage*

Une mise en valeur de ces rôles pourrait permettre de redynamiser la filière dans une logique de cercle vertueux



# En conclusion, les mois à venir seront déterminants pour l'avenir de la filière



## L'incertitude liée à la situation sanitaire inquiète les professionnels ...

- Sur certains segments client, les professionnels anticipent des difficultés sur la fin 2020 et le début 2021 :
  - Les **marchés publics** (dans l'hypothèse d'une seconde vague)
  - **L'hôtellerie / les campings** (qui restent en partie fermés et vont avoir des difficultés de trésorerie)
  - Les **entreprises du secteur tertiaire** (qui réduisent les dépenses)



« Les remontées de commandes pour l'automne ne sont pas bonnes. Nous devons être considérés comme des produits de 1<sup>ère</sup> nécessité en cas de seconde vague. » *Expert Producteur*



« Il y a un réel frein sur les commandes, lié à l'incertitude de la situation sanitaire. » *Expert Fleuriste*



## ... Mais la nouvelle donne avantage aussi certains segments

- Une partie des professionnels, en particulier fleuristes, attendent avec impatience la **saison des mariages 2021**, qui s'annonce particulièrement intense suite aux reports des mariages 2020.
- Les **acteurs présents sur Internet** pensent continuer à bénéficier de volumes de ventes importants via ce canal.
- **L'engouement pour le végétal et notamment le potager** est vu par beaucoup comme une tendance durable.



« Je pense que nous allons garder une partie de cette suractivité sur l'automne, les gens vont continuer à commander à distance. » *Expert Jardinier*



« Il y a une explosion des demandes sur la partie potagère, c'est une vraie valeur refuge, avec de nombreux nouveaux jardiniers qui y ont pris goût. » *Expert Jardinier*



« Nous avons déjà des réservations pour cet hiver, cela n'a rien changé pour nous. » *Expert Horticulteur*



# Merci

---

## *Contacts*

**Baptiste BANNIER**

Associé, PwC France  
baptiste.bannier@pwc.com

**Vladislava IOVKOVA**

Directrice, Strategy& Paris  
vladislava.iovkova@pwc.com

**Perrine POSTIC**

Strategy Consultant, Strategy& Paris  
perrine.postic@pwc.com

**strategyand.pwc.com**

© 2020 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see [pwc.com/structure](https://www.pwc.com/structure) for further details.

Disclaimer: This content is general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.