

# **GUIDE DU BREXIT POUR LES ENTREPRISES FRANÇAISES**

# COMMENT LE ROYAUME-UNI A-T-IL VOTÉ ?

---

**Participation → 72,2%**

**Quitter l'UE → 51,9%**

**Rester dans l'UE → 48,1%**

# Référendum du 23 juin 2016

Source : [www.telegraph.co.uk](http://www.telegraph.co.uk)

Îles Shetland



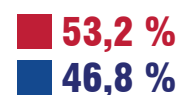
ÉCOSSE



IRLANDE  
DU NORD



ANGLETERRE



ÎLE DE MAN

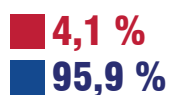
Manchester  
Liverpool

PAYS  
DE GALLES



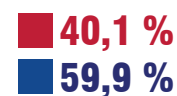
Cardiff

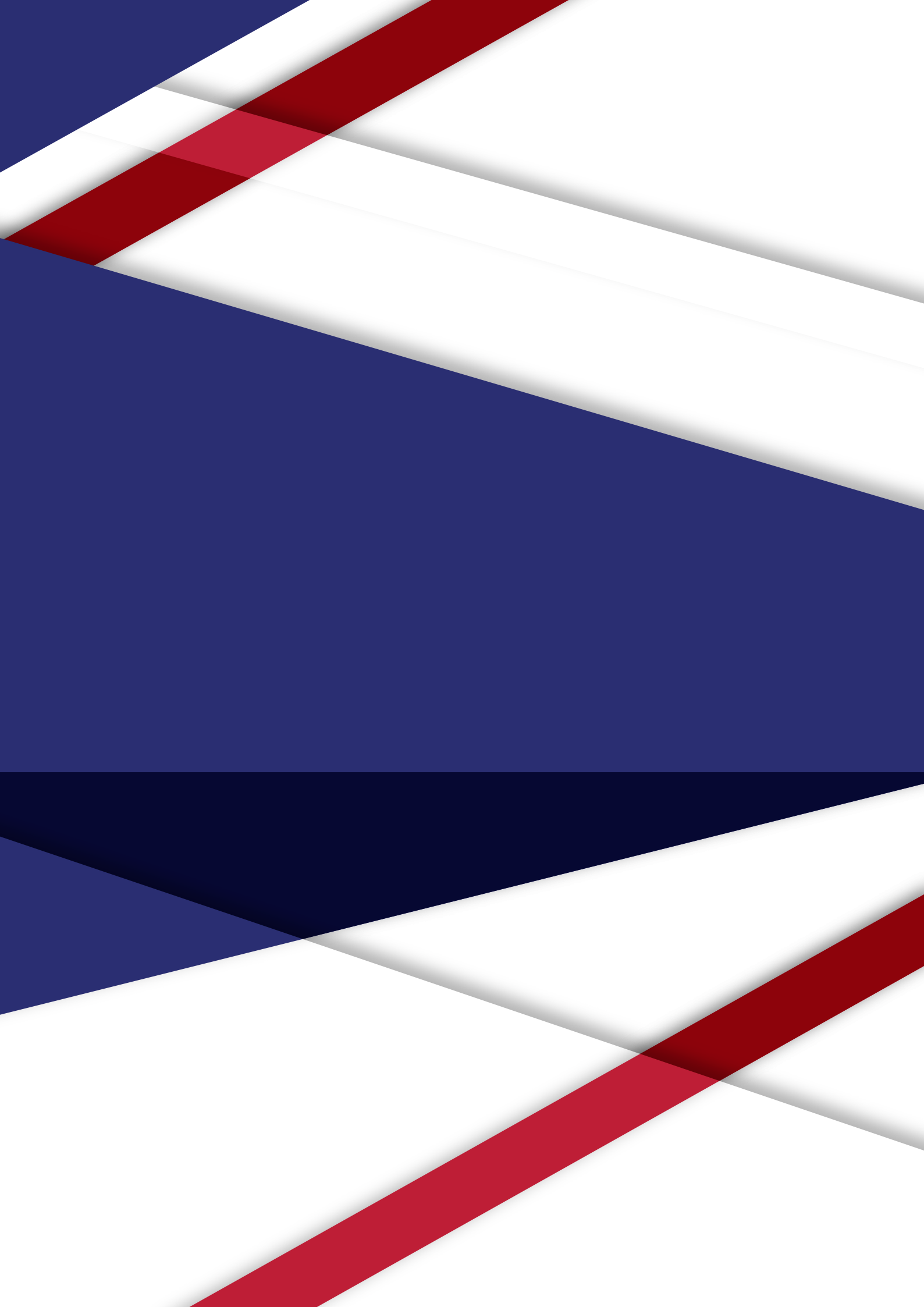
GIBRALTAR



ÎLES SCILLY

GRAND LONDRES







**L**e 29 mars 2019, à minuit heure du continent (ou 23 heures à Londres), le Royaume-Uni quittera l'Union européenne.

Telle est la volonté des électeurs britanniques exprimée lors du référendum du 23 juin 2016 qui a vu la victoire du « leave » par 51,9 %.

Cet acte politique aura des conséquences immédiates qui pourront être très lourdes dans la vie de nombreuses entreprises françaises.

Les négociations ont démarré entre Bruxelles et Londres. Elles sont d'une complexité sans précédent. Il s'agit dans un temps très court de défaire près d'un demi-siècle de liens juridiques étroits entre l'Union à vingt-sept et le Royaume-Uni, sans compromettre l'avenir d'une relation qui, pour l'intérêt de tous, devra demeurer confiante et intense.

Même si des progrès ont été enregistrés en décembre 2017, rien n'est résolu. Les entreprises françaises ne peuvent se contenter d'attendre, en spectatrices, l'issue de ces discussions incertaines. Elles doivent se préparer pour n'avoir, quoi qu'il arrive, pas de regret, le jour où le Brexit se produira effectivement.

Aussi faut-il comprendre ce qui va se passer dans les prochains mois et réfléchir à la façon dont les entreprises seront affectées afin d'anticiper les changements à venir.

Le mot d'ordre du MEDEF : que chaque entreprise française soit prête pour l'après 2019. Avec des intérêts offensifs ou défensifs.

Ce guide dresse l'inventaire des difficultés possibles et recense les principales questions que doivent se poser les entreprises françaises à l'approche du Brexit.

Un merci particulier à l'Ibec (Irish Business), notre homologue du patronat irlandais, dont les entreprises sont et seront en première ligne du Brexit. Les analyses approfondies de l'Ibec ont inspiré la rédaction de ce document.





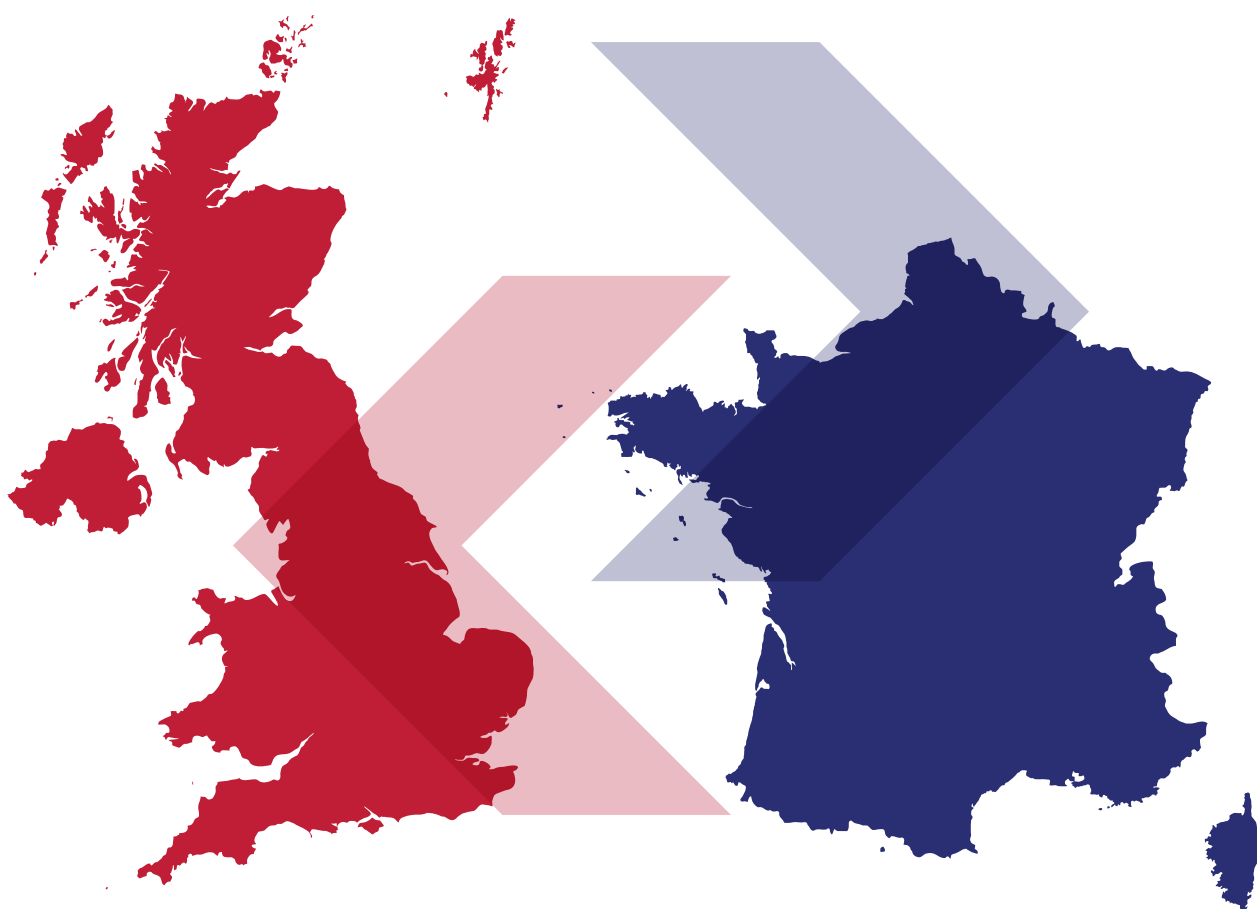
# SOMMAIRE

France et Royaume-Uni : une relation intense	8
Comprendre le contexte du Brexit	10
Exposition au Brexit : des liens économiques étroits qui appellent à la vigilance	14
Le Brexit et votre entreprise : quels impacts possibles ?	17
Quelques perspectives sectorielles	31
Actions à mener pour que le futur Brexit soit sans regret	36
Étude d'impact - Scénarios futurs	38
Évaluez l'impact et planifiez votre réponse	40
Le MEDEF, votre interlocuteur privilégié sur le Brexit	50

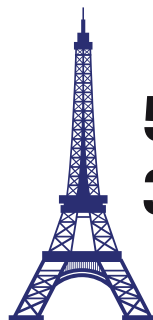


# FRANCE et ROYAUME-UNI : UNE RELATION INTENSE

---



**1<sup>er</sup>** excédent bilatéral de la France  
**8<sup>e</sup>** fournisseur de la France  
**5<sup>e</sup>** client de la France



**5<sup>e</sup>** fournisseur du Royaume-Uni  
**3<sup>e</sup>** client du Royaume-Uni



**+ 19 milliards** d'euros d'importations  
en provenance du Royaume-Uni  
= **3,8 %** du total de nos importations



**+ 31 milliards** d'euros d'exportations  
françaises vers le Royaume-Uni  
= **7 %** du total de nos exportations

**+ 200 000** Britanniques  
installés en France



**+ 300 000** Français  
installés au Royaume-Uni

**+/- 2 300** entreprises britanniques  
implantées en France  
= **- 200 000** emplois



**+/- 3 300** entreprises  
françaises implantées au Royaume-Uni  
= **+ 370 000** emplois

**+/- 12 millions** de touristes  
en provenance du Royaume-Uni  
= **1<sup>re</sup> clientèle étrangère** en France



**+ 4 millions** de touristes  
en provenance de France

**+/- 3 000** étudiants britanniques  
en France



**+/- 14 000** étudiants français  
au Royaume-Uni

**Stock d'investissement britannique**  
en France :

**+ 65 milliards** d'euros



**Stock d'investissement français**  
au Royaume-Uni :

**+ 100 milliards** d'euros

Sources : • DG Trésor : Service économique de l'ambassade de France au Royaume-Uni, notamment la fiche « Les échanges commerciaux entre la France et le Royaume-Uni en 2016 » et la fiche « Les investissements directs étrangers au Royaume-Uni en 2014 » ; • Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères : Dossier Royaume-Uni – Relations bilatérales ; • Business France : Tableau de bord de l'attractivité de la France, édition 2016.

## FOCUS : TUNNEL SOUS LA MANCHE

 **+ 1,6 million** de camions  
= **+ 21 millions** de tonnes de marchandises



**1/4** des échanges commerciaux  
entre le Royaume-Uni et le continent  
= **+/- 115 milliards** d'euros d'échanges par an

 **+ 1 700 trains** de marchandises  
= **+ 1 million** de tonnes de marchandises

 **+ 2,6 millions** de voitures/autocars  
= **+ 10,6 millions** de passagers



**30 %** des exportations britanniques  
vers l'Union européenne  
= **+/- 55 milliards** d'euros

 **+ 10 millions** de passagers transportés  
par trains à grande vitesse

**22 %** des importations  
en provenance de l'Union européenne  
= **+/- 60 milliards** d'euros

Sources : • Eurotunnel/GetLink : Rapport d'activité et de responsabilité sociétale de l'entreprise 2016 ; • Eurotunnel/GetLink : Chiffres de trafic 2016 ; • EY : Rapport « Retombées économiques de la liaison fixe transmanche – Analyse de la valeur économique du trafic de passagers et de marchandises via le tunnel », octobre 2016.



# COMPRENDRE LE CONTEXTE DU BREXIT

---

**Le gouvernement britannique a annoncé vouloir quitter le marché unique et l'union douanière. Des négociations difficiles ont commencé. Cependant, les entreprises françaises ne peuvent pas se permettre d'attendre et de voir (*wait and see*).**

Le jeudi 23 juin 2016, le Royaume-Uni a voté pour quitter l'Union européenne, initiant un processus désormais connu sous le nom de Brexit (contraction de « British Exit »). L'invocation de l'article 50 du Traité sur l'Union européenne, le 29 mars 2017, a déclenché un compte à rebours de 2 ans fixant la sortie effective du Royaume-Uni au 29 mars 2019. La première phase des négociations concernant les modalités de sortie du Royaume-Uni est en cours depuis juin 2017. Elle sera poursuivie en 2018 par une seconde phase qui déterminera les modalités de la transition et le cadre de la future relation entre l'Union européenne et le Royaume-Uni. La possible période dite « de transition » pourrait s'étendre jusqu'à fin 2020.

## ☛ Brexit dur ou Brexit doux ?

Le paysage politique et économique post-Brexit demeure incertain. Il s'agit de démêler quarante-trois ans de traités, d'accords et de réglementations communes. Bien que n'étant pas strictement définis, les termes Brexit doux (*soft*) ou dur (*hard*) ont été utilisés pour décrire les deux scénarios opposés du spectre de sortie. Les conséquences ne seraient, bien évidemment, pas les mêmes pour les Britanniques :

### DOUX (*soft*)

- > Accès maintenu au marché unique
- > Accès maintenu au « passeport »
- > Libre circulation des capitaux hors et vers le Royaume-Uni
- > Libre circulation des travailleurs avec certains contrôles allégés
- > Contribution britannique au financement de certains programmes de l'Union européenne
- > Stricte conformité des législations britanniques aux réglementations européennes avec une capacité limitée des Britanniques d'influencer sur leur direction



### DUR (*hard*)

- > Liberté pour les Britanniques de décider des politiques/législations : fiscalité, droit du travail, investissement étranger, propriété intellectuelle...
- > Accès distendu au « passeport »
- > Accès limité au marché unique pour les produits et services britanniques
- > Fin de la libre circulation des travailleurs entre le Royaume-Uni et l'Union européenne

Le gouvernement britannique a indiqué la relation future qu'il souhaite avec l'Union européenne : quitter le marché unique et l'union douanière tels qu'ils sont actuellement constitués, exercer un contrôle complet sur l'immigration et s'exonérer de la juridiction de la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE) au Royaume-Uni. Toutefois, les Britanniques ont souhaité une période transitoire de deux ans entre leur sortie, le 29 mars 2019, et l'entrée en vigueur du nouveau régime. Début 2018, la potentialité d'un Brexit *dur* n'est pas encore exclue. Tout dépendra de la volonté des négociateurs d'aboutir à un compromis.

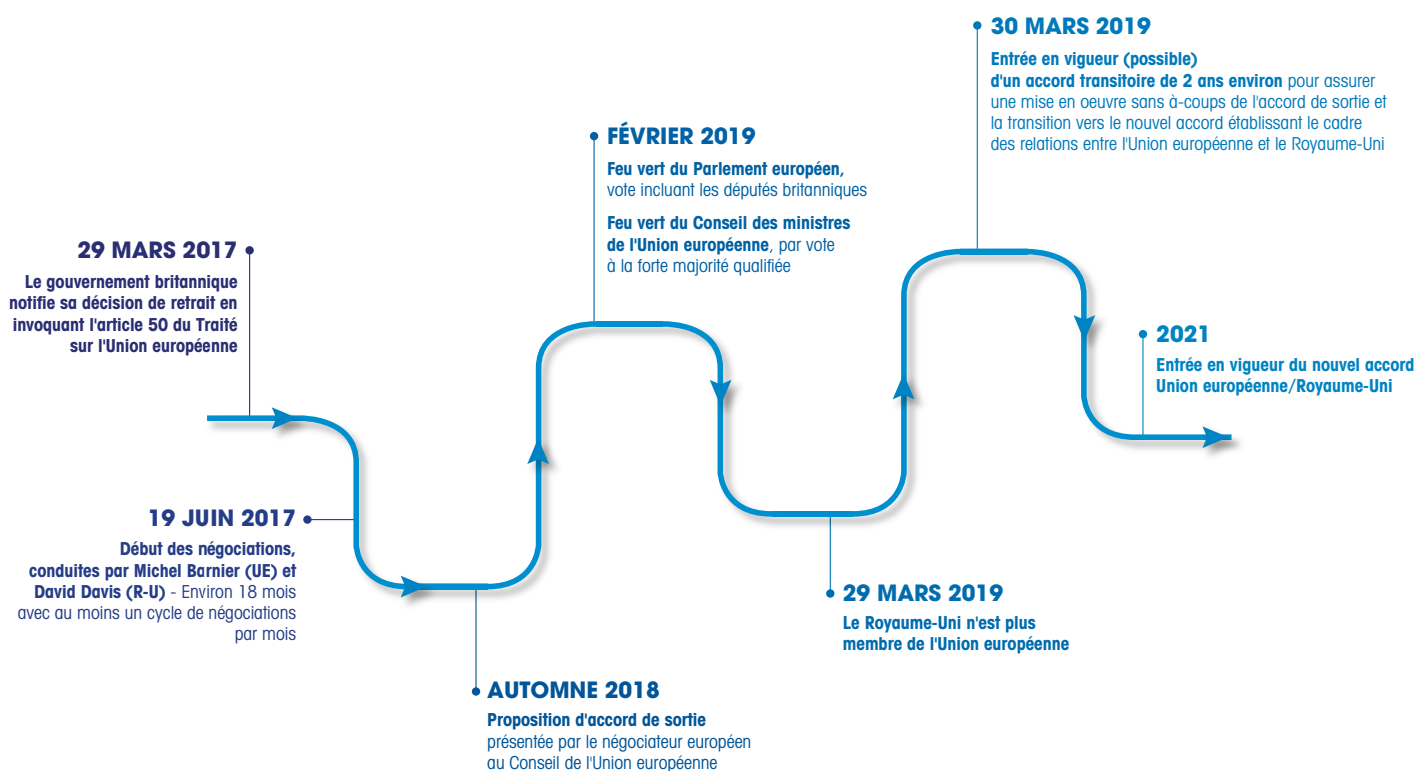
## ☛ Un divorce lent ?

Une fois l'article 50 invoqué, le Royaume-Uni et l'Union européenne ne disposent juridiquement que de deux ans pour négocier les termes de la séparation. La durée de la négociation peut être étendue, mais à l'unique condition que les vingt-sept autres États membres y consentent à l'unanimité. Compte tenu des expériences passées de négociations entre l'Union et ses partenaires internationaux, qui durent souvent entre cinq et dix ans, le délai actuel paraît extraordinairement difficile à tenir.



Certes, un accord transitoire pourrait être convenu afin de couvrir la période nécessaire à la finalisation des négociations. Mais il existe un risque que le Royaume-Uni sorte de l'Union en mars 2019 sans qu'aucun nouvel accord ou accord transitoire n'ait été conclu. Il faudrait alors probablement se référer par défaut aux règles existantes pour le commerce de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) afin d'établir un cadre de relations entre l'Union européenne et le Royaume-Uni. Cela représenterait un défi supplémentaire.

La frise ci-dessous détaille la chronologie « idéale » du processus de sortie.



## Le contexte politique joue un rôle déterminant dans les négociations

Les négociations se sont engagées en 2017 sur un fond d'incertitudes fortes en Europe. Les résultats des élections aux Pays-Bas (15 mars), en France (7 mai), au Royaume-Uni (8 juin) et en Allemagne (24 septembre) ont partiellement dissipé ces interrogations. Les partis nationalistes, même en fort progrès, n'ont pas réussi à mettre en péril la stabilité du projet européen.

Côté britannique, le Parti conservateur a perdu la majorité à la Chambre des communes et doit désormais compter sur son alliance avec les Irlandais du Parti unioniste démocrate (DUP) pour faire voter ses textes clés. Au Royaume-Uni, le soutien au Brexit est partagé géographiquement : l'Angleterre et le pays de Galles ont voté pour sortir, alors que la majorité des électeurs à Londres, en Écosse et en Irlande du Nord souhaitaient rester dans l'Union européenne.

Les pays extérieurs à l'Union européenne ont aussi des intérêts à défendre. Ainsi, les États-Unis ou la Nouvelle-Zélande ont exprimé leur intérêt pour un accord commercial post-Brexit avec le Royaume-Uni. Les Japonais ont officiellement demandé une période transitoire longue : le Royaume-Uni représente 50 % de leurs investissements en Europe, et la perte de l'accès au marché intérieur, dont ils bénéficient aujourd'hui depuis Londres, leur serait préjudiciable.

## ☛ Une réponse proactive de la part des entreprises

Devant tant de brouillard, il peut sembler prudent d'attendre et de voir (*wait and see*) et de ne pas utiliser des ressources précieuses à la gestion de scénarios hypothétiques. En réalité, la plupart des entreprises ne peuvent se permettre de suivre cette approche. Le gouvernement britannique a déclaré qu'il ne chercherait pas à rester dans le marché unique et dans l'union douanière tels qu'actuellement constitués. Cette approche est potentiellement perturbatrice pour la France, avec des implications significatives pour nos entreprises. D'où la nécessité de s'y préparer, y compris sur la base d'un scénario, même moins probable aujourd'hui, de « Brexit dur ».



# **EXPOSITION AU BREXIT : des liens économiques étroits qui appellent à la vigilance**

---

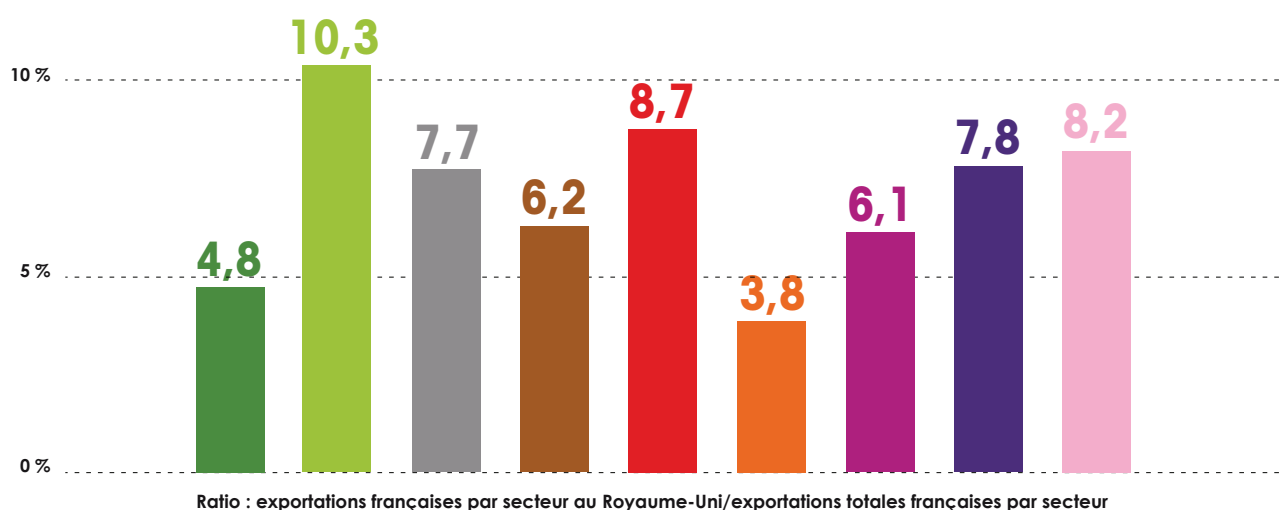
**Le Royaume-Uni est l'un de nos plus importants partenaires commerciaux et un marché clé pour de nombreuses entreprises françaises en raison, notamment, de sa taille et de sa facilité d'accès. En 2015, 30 483 entreprises françaises ont ainsi exporté outre-Manche.**

## Des échanges commerciaux positifs pour la France


Les échanges avec le Royaume-Uni génèrent un excédent commercial de plus de 11 Md€. Il s'agit du premier excédent commercial de la France. En 2017, ce chiffre est différent du fait d'un changement de méthode de déclaration des turbines.

En 2016, les exportations françaises vers le Royaume-Uni ont atteint 31 Md€, soit 7 % du total de nos exportations. Les importations de la France en provenance du Royaume-Uni représentaient 19,5 Md€, soit 3,8 % de nos importations. Les quatre premiers postes d'exportation vers le Royaume-Uni sont : 1. les équipements mécaniques, le matériel électrique, électronique et informatique ; 2. les produits agricoles et les industries agroalimentaires ; 3. le secteur automobile ; 4. la chimie. En 2015, les 3299 entreprises françaises implantées au Royaume-Uni ont réalisé un chiffre d'affaires évalué à 119 Md€. En parallèle, les 2300 entreprises britanniques implantées en France ont employé plus de 200000 personnes. Le Royaume-Uni était également le troisième investisseur en France en nombre d'emplois créés (2833 pour 81 projets), le quatrième en nombre de projets.

### Exposition au Brexit des secteurs industriels français en %



 Produits agricoles, sylvicoles, de la pêche et de l'aquaculture

 Produits des Industries agroalimentaires (IAA)


 Produits pétroliers raffinés et coke


 Équipements mécaniques, matériel électrique, électronique et informatique

 Industrie automobile

 Industrie aéronautique

 Pharmacie

 Produits chimiques, parfums et cosmétiques

 Textile, habillement, cuir et chaussures

Sources : Douanes françaises - Le chiffre du commerce extérieur, séries annuelles brutes des données croisées, année 2016. Données agrégées en interne

La France constitue un marché significatif pour le Royaume-Uni. Ainsi, en 2016, elle était son cinquième fournisseur (5,8 % des importations britanniques) et son troisième client (6,4 % de ses exportations). Les quatre premiers postes d'exportation de biens britanniques vers la France sont : 1. les équipements mécaniques, le matériel électrique, électronique et informatique ; 2. le secteur automobile ; 3. les produits agricoles et les industries agroalimentaires ; 4. la pharmacie, la cosmétique et les parfums. En 2015-2016, la France était également le quatrième investisseur au Royaume-Uni, avec 116 projets. Enfin, en 2015, les entreprises françaises implantées dans le pays employaient 373272 personnes.



## Tourisme et résidence : la France, destination préférée

Le Royaume-Uni est le premier pays d'origine en nombre de touristes étrangers en France. Ainsi, en 2016, la France a accueilli 11,9 millions de touristes en provenance du Royaume-Uni. Nos recettes touristiques d'origine britannique s'élèvent à près de 5 Md€. En parallèle, on dénombre plus de 300 000 Français installés au Royaume-Uni. Et plus de 200 000 Britanniques vivent en France.

## Connectivité : des réseaux intégrés et le tunnel

Les marchés de l'énergie français et britanniques sont fortement intégrés. La liaison électrique IFA permet la circulation de 2 GW d'électricité, la liaison ElecLink (un projet de 545 M€ convenu en 2016) permettra de fournir 1 GW d'électricité et les projets de liaisons NEMO (2018), IFA2 (2020) et FAB (2022) devraient fournir respectivement 1 GW, 1GW et 1,4 GW d'électricité supplémentaires.

S'agissant des grands contrats, la période récente a été marquée par le choix d'EDF Energy fin 2013 pour le projet de centrale nucléaire à Hinkley Point C (deux EPR) qui, avec 22 Md€, constitue l'un des plus gros investissements réalisés au Royaume-Uni depuis la Seconde Guerre mondiale.

Plus généralement, la France joue un rôle crucial en connectant le Royaume-Uni au reste du monde via la Liaison fixe transmanche. Selon les chiffres d'Eurotunnel, en 2016, plus d'1,6 million de camions et leurs 21 millions de tonnes de marchandises ont traversé la Manche. À cela s'ajoute les plus d'un million de tonnes de marchandises transportées par près de 1800 trains. Selon un rapport du cabinet EY publié en 2016, un quart des échanges commerciaux entre le Royaume-Uni et le continent passent par le tunnel sous la Manche, représentant 115 Md€ d'échanges pour un an. 30 % des exportations britanniques vers l'Union européenne (soit 54,8 Md€) et 22 % des importations provenant de l'Union européenne (soit 60,1 Md€) dépendent de la rapidité et de la fiabilité de celui-ci. À elles seules, ces exportations soutiennent 220 000 emplois au Royaume-Uni. En parallèle, le tunnel permet également le transport de 21 millions de voyageurs pour des retombées économiques estimées à 2,1 Md€ contribuant à soutenir 45 000 emplois dans le pays. Enfin, les quelque 800 000 voyages d'affaires permis par le tunnel participent au maintien d'un secteur tertiaire compétitif au Royaume-Uni.



# **LE BREXIT ET VOTRE ENTREPRISE : quels impacts possibles ?**





---









## Avec la certitude du Brexit et l'éventualité (encore envisageable) d'un Brexit dur, il est indispensable que les entreprises françaises réévaluent leurs relations avec le Royaume-Uni. Dans cette rubrique sont évalués les dix domaines principaux dans lesquels le Brexit pourrait avoir des implications pour les entreprises françaises.

**F** Impact potentiel FORT

**M** Impact potentiel MOYEN

Thème	Situation	Échéance	Impact potentiel	Probabilité
 <b>Devises</b>	Conséquence du référendum : la livre est fragilisée (baisse de 15 % par rapport à l'euro). Cette dévalorisation exerce une pression au détriment des exportateurs vers le Royaume-Uni. Une période prolongée de volatilité monétaire pourrait avoir des implications sur la viabilité de certaines entreprises et marchés.	Court terme	<b>F</b>	<b>F</b>
 <b>Chaînes logistiques</b>	Royaume-Uni et France appartiennent au marché unique et à l'union douanière européenne, ce qui permet la libre circulation des biens entre les deux pays. L'introduction de barrières tarifaires et de contrôles à la frontière semble de plus en plus probable. Les conséquences en seraient lourdes pour les entreprises françaises qui dépendent du Royaume-Uni pour leurs exportations ou leurs matières premières ou dont la chaîne logistique traverse la frontière.	Court et moyen termes	<b>F</b>	<b>M</b>
 <b>Contrats</b>	En fonction de la future relation Royaume-Uni/UE, des implications sont possibles pour les droits et les obligations, en particulier en ce qui concerne les contrats allant au-delà de la date de sortie (29 mars 2019).	Moyen et long termes	<b>M</b>	<b>M</b>
 <b>Finances et financements</b>	À court terme, risque de ralentissement ou de gel des décisions d'investissement en attendant que les détails de la future relation UE/Royaume-Uni soient fixés. L'augmentation de la volatilité sur les marchés de capitaux pourrait rendre l'accès aux financements plus difficile.	Court et long termes	<b>M</b>	<b>M</b>

Thème	Description	Échéance	Impact potentiel	Probabilité
 <b>Ressources humaines</b>	Les restrictions post-Brexit du marché du travail britannique pourraient toucher les entreprises françaises opérant sur place : accès aux compétences plus difficile, charges administratives supplémentaires. L'incertitude est aussi forte pour les travailleurs français et européens employés au Royaume-Uni.	Long terme	M	M
 <b>Gestion</b>	Les systèmes de technologie commerciale devront être mis à jour. Cela entraînera des coûts additionnels (exemple : systèmes informatiques douaniers). Les entreprises qui dépendent de la libre circulation des données entre la France et le Royaume-Uni se verront directement touchées par de possibles restrictions.	Long terme	F	F
 <b>Réglementations</b>	La réglementation britannique dérivée de la législation européenne restera inchangée après le Brexit sauf si le gouvernement décide de modifications. À long terme, tout dépendra de la relation Royaume-Uni/UE post-Brexit et des modalités permettant au Royaume-Uni de fixer sa propre politique réglementaire. Ainsi, les organismes agréés au Royaume-Uni pourraient ne plus être autorisés dans l'UE. Des normes divergentes créeront une complexité supplémentaire pour les exportateurs. Et, de la même façon, pour les importateurs qui devront s'assurer du respect de normes nouvelles.	Long terme	F	M
 <b>Fiscalité</b>	Les difficultés concernent notamment la TVA, le prélèvement libérateur et l'application d'abattements fiscaux européens. En fonction du futur régime fiscal, cela pourrait avoir des implications sur la manière dont les entreprises opèrent ou commercent au Royaume-Uni, structurent et localisent leurs opérations.	Long terme	F	M
 <b>Marchés</b>	À long terme, le Brexit pourrait avoir des implications sur le comportement d'achat des consommateurs et la demande du marché. L'introduction de barrières commerciales, la menace de concurrence non européenne ou le ralentissement de la croissance britannique pourraient mettre en difficulté les entreprises françaises sur les marchés britanniques. Les PME françaises ont un degré d'exposition plus élevé. Elles devront porter une attention particulière à la manière de rester compétitives au Royaume-Uni après le Brexit.	Long terme	F	M
 <b>Structures</b>	Les entreprises opérant au (ou avec le) Royaume-Uni pourraient avoir besoin de revoir leurs structures opérationnelles (exemple : entité légale, entité commerciale) et leurs localisations géographiques à la lumière des changements réglementaires, fiscaux et de gouvernance.	Long terme	M	M



# 1. DEVISES



## Le Royaume-Uni est l'un de nos plus importants partenaires commerciaux.

Le référendum a eu un effet immédiat pour les entreprises françaises : la chute de la valeur de la livre. Le taux de change euro/livre sterling s'est déplacé d'une moyenne de 0,73 GBP en 2015 à 0,88 GBP en février 2018.

### ☛ Un impact réel sur les exportateurs...

Le niveau faible de la livre représente un défi particulier pour les secteurs ayant une exposition significative au Royaume-Uni. Les entreprises françaises (et européennes) qui facturent en euro voient déjà les acheteurs britanniques reculer face aux augmentations de prix liées à la devise.

### ☛ Et aussi sur les importateurs

Alors que les entreprises qui importent en provenance du Royaume-Uni pourraient attendre des bénéfices d'une livre plus faible, les chaînes logistiques mondiales sont telles que les fabricants britanniques subissent également une pression des prix avec l'augmentation des coûts de leurs intrants non britanniques. Dès lors, tout bénéfice ne saurait être qu'éphémère.

### Évolution du taux de change euro/livre sterling de janvier 2015 à février 2018

1 Jan 2015 00:00 UTC - 12 Fév 2018 14:50 UTC EUR/GBP close 0.88655 low 0.69410 high 0.92623



Source : XE

# 2. CHAÎNES LOGISTIQUES

**Les chaînes logistiques entre le Royaume-Uni et la France fonctionnent actuellement sur le principe du marché unique. Cela permet la circulation sans obstacle des biens, des services, des personnes et des capitaux entre les États membres, sans tarifs douaniers intérieurs ou quotas.**

Cette libre circulation est protégée par une union douanière impliquant un tarif douanier extérieur commun avec des contrôles aux frontières extérieures. Nos deux pays sont aujourd'hui membres du marché unique et de l'union douanière, ce qui permet d'assurer la fluidité des échanges et des chaînes logistiques entre nous.

## ☛ La possibilité de droits de douane...

Le Royaume-Uni a indiqué qu'il quitterait le marché unique et l'union douanière tels qu'ils sont actuellement constitués et qu'il négocierait un nouvel accord de commerce avec l'UE. Celui-ci comporterait un arrangement douanier sur mesure pour permettre une circulation continue des biens « sans friction ». Le pire scénario verrait de nouvelles taxes et des tarifs douaniers entre le Royaume-Uni et l'UE où, sans accord de libre-échange, s'appliqueraient les règles OMC. Le tarif extérieur commun de l'UE, que celle-ci applique à tous les pays tiers, varie de 0 % sur le coton, 11,5 % sur les vêtements, 25,6 % sur le sucre et la confiserie à 45 % sur certains produits laitiers. Le tarif final par produit dépendra du résultat des négociations. Néanmoins, les secteurs à faible marge et à forts volumes d'échanges avec le Royaume-Uni, tel le secteur agroalimentaire, sont particulièrement exposés à ces éventuelles nouvelles barrières commerciales.

## ☛ Et de barrières techniques ou logistiques...

Même si un accord de libre-échange venait à être négocié entre le Royaume-Uni et l'UE, il n'évitera pas des obstacles de type logistique. Il faudra s'assurer, à la frontière, du respect des règles de l'accord, comme la conformité aux normes techniques, règles d'étiquetage et règles d'origine, normes sanitaires et phytosanitaires... Cela pourrait retarder les échanges et

ajouter des frais pour les entreprises. Aujourd'hui, ce sont 500 camions étrangers qui font chaque jour l'objet de procédures douanières pour entrer au Royaume-Uni, tandis que plus de 8000 autres camions immatriculés dans l'UE n'ont pas de formalités à effectuer. Demain, ce serait donc plus de 8000 véhicules supplémentaires qui devraient remplir des formalités douanières.

Des deux côtés de la Manche, les autorités estiment que l'allongement des procédures pourrait avoir des effets de congestion massifs qui déborderaient des infrastructures portuaires vers les réseaux routiers. Il faudra donc sans doute adapter les infrastructures portuaires, ferroviaires et routières (en particulier à Calais).

## ☛ Qui obligeront à faire appel à de nouvelles compétences

Les entreprises n'ont pas toutes des ressources suffisantes, voire ne possèdent pas en propre une expertise interne en matière de douane. Elles devront donc examiner comment développer cette capacité. Elles devront intégrer tous les changements de systèmes, processus et contrôles qui pourraient être nécessaires. La restriction sur la circulation des biens et des services pourrait également avoir des implications sur le service après-vente, les coûts logistiques, les délais de livraisons – surtout pour les livraisons ayant une problématique de péremption des produits – et le traitement des biens transitant par le Royaume-Uni.



# 3. CONTRATS



**S'il ne devrait pas y avoir d'impacts immédiats sur les contrats commerciaux, en revanche de nombreux risques sont probables sur les contrats à long terme.**

## ☛ **Changement des droits et obligations**

Les implications pour les contrats commerciaux qui s'étendent au-delà de 2019 ne sont pas claires, particulièrement pour ceux impliquant des contreparties britanniques. Les entreprises doivent donc examiner toutes les options quant à l'effet du Brexit sur leurs droits et leurs obligations contractuelles. Par exemple, y a-t-il un postulat de libre circulation des biens et des personnes, ou d'appartenance du Royaume-Uni à l'Espace économique européen (EEE) ? Y a-t-il une dépendance à l'UE ou aux aides d'État ? La façon dont les différends seront résolus est-elle claire ? Comment les droits de propriété intellectuelle seront-ils protégés ? Les entreprises auront peut-être à placer leurs contrats sous de nouvelles juridictions dans l'UE pour assurer le maintien des mêmes droits.

## ☛ **Propriété intellectuelle**

Les règles concernant le dépôt des brevets, la protection des marques, dessins et modèles sont susceptibles d'être modifiées. Ce qui entraînera des démarches plus longues et plus coûteuses pour les entreprises françaises voulant commercer et opérer avec le Royaume-Uni.

L'Union européenne a créé un brevet unitaire conçu pour reconnaître la propriété intellectuelle d'un requérant dans 25 États membres (l'Espagne, la Pologne et la Croatie n'en font pas partie). Grâce à lui, le coût de la protection dans 25 États correspondra au coût actuel d'un brevet déposé dans seulement quatre États (France, Royaume-Uni, Allemagne et Pays-Bas), à savoir moins de 5000 euros sur 10 ans, au lieu de 30 000 euros aujourd'hui. Il sera applicable lorsque la Juridiction unifiée du brevet (JUB), qui le mettra en œuvre, sera établie. La procédure de ratification de cet accord est toujours en cours (à noter que le Royaume-Uni a ratifié l'accord après son réfé-

rendum). La JUB permet aux titulaires de brevets d'éviter les coûts élevés, ainsi que les risques et la complexité considérables qui résultent des litiges multiples engagés auprès de différentes juridictions. Composée de juges spécialisés et hautement qualifiés, la JUB établira une jurisprudence harmonisée et augmentera la sécurité juridique. Avec le Brexit, le Royaume-Uni pourrait ne plus pouvoir participer à cette initiative paneuropéenne. Il est également possible que les requérants devant cette nouvelle juridiction se voient contraints d'engager des procédures séparées au Royaume-Uni pour défendre leur brevet.

## ☛ **Durée des contrats raccourcie**

Avec une telle incertitude, les entreprises peuvent avoir tendance à souscrire des contrats pour de plus courtes durées afin de diminuer les risques commerciaux potentiels. Cela occasionne des difficultés pour la planification à long terme des entreprises, tout en créant des coûts administratifs supplémentaires liés au renouvellement plus fréquent des contrats.

## ☛ **Règlement des différends : grandes incertitudes**

Quand des différends commerciaux éclatent entre les États membres de l'Union européenne, la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE) a la primauté, particulièrement dans les cas de problématiques de commerce transfrontalier. Le Brexit pourrait voir le Royaume-Uni quitter le régime de la CJUE. Les cours britanniques auraient alors la primauté sur cette juridiction. En cas de différend sur la chaîne logistique transfrontalière impliquant la France, le Royaume-Uni et un autre État membre, il n'y a à ce jour aucune certitude quant à l'élément juridictionnel de règlement des différends.

# 4. FINANCES ET FINANCEMENTS



**L'incertitude post-Brexit, avec la volatilité mondiale, pourrait avoir des implications sur les décisions d'Investissements directs étrangers (IDE) ainsi que sur l'accès aux marchés des capitaux et aux programmes de financement de l'Union européenne.**

## ☛ Accès aux capitaux

Le Brexit pourrait avoir des implications sur les fusions et acquisitions et sur l'investissement. En effet, les entreprises retardent leurs décisions tant que l'incertitude prédomine ou parce qu'elles ont plus de difficulté à accéder à la liquidité en raison de la volatilité sur les marchés de capitaux. À titre d'exemple, la valeur des opérations de capital-investissement en Europe a diminué de près d'un quart pendant les neuf premiers mois de 2016 comparativement à 2015.

Sur le long terme, le Brexit pourrait fournir à la France l'opportunité d'attirer les IDE du Royaume-Uni. Ce dernier est actuellement le premier destinataire des IDE dans l'Union européenne. Son appartenance à l'UE et son accès aux marchés de l'UE sont des atouts importants pour la sécurisation de ces investissements. La perte de l'accès au marché unique, des droits de passeport pour les services financiers et de la libre circulation des personnes rendront probablement le Royaume-Uni moins attractif.

Le gouvernement britannique a poursuivi la baisse de l'impôt sur les sociétés, a augmenté les incitations et réduit la réglementation pour attirer les investissements des entreprises. Dès lors, la France pourrait être confrontée à une pression concurrentielle plus élevée pour les investissements étrangers.

## ☛ Accès aux financements européens

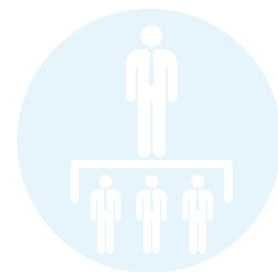
Le Brexit pourrait aussi avoir des implications sur les entreprises dépendantes des financements de l'Union européenne. Ainsi, le Royaume-Uni était le premier bénéficiaire des financements européens pour la recherche en 2016.

## ☛ Fonds de roulement

L'introduction de frais de douane, de nouvelles taxes et de charges administratives supplémentaires, avec la volatilité de la devise, pourrait augmenter le coût des affaires et avoir un impact sur les flux de liquidité et les besoins en fonds de roulement des entreprises.



# 5. RESSOURCES HUMAINES



**La circulation des personnes est l'une des quatre libertés fondamentales de l'Union européenne. Pour le Royaume-Uni, de nouvelles limites et des contrôles à l'immigration constituent une « ligne rouge » dans la négociation.**

## ☛ Restrictions à la libre circulation

L'introduction de contrôles frontaliers et de restrictions au voyage pourrait avoir un impact significatif sur les entreprises françaises qui réalisent des opérations transfrontalières au Royaume-Uni : capacité restreinte de faire appel à des compétences extérieures et charges administratives supplémentaires. Le Brexit pourrait aussi avoir un impact indirect sur les travailleurs extérieurs et sur les entreprises ayant des établissements au Royaume-Uni.

## ☛ Pression sur le marché des talents

Le Royaume-Uni a promis de garantir les droits des citoyens européens vivant actuellement au Royaume-Uni s'il obtient un accord réciproque de la part de l'Union européenne pendant les négociations. À ce jour, le Brexit crée des incertitudes pour de nombreux travailleurs qualifiés non britanniques installés au Royaume-Uni.

La situation de l'emploi en France est connue. Il existe, malgré un chômage élevé, des métiers en tension ou des compétences rares. Celles-ci peuvent être mises à contribution du fait du Brexit. Dès lors que des firmes internationales chercheront à relocaliser leurs opérations en France pour maintenir l'accès au marché unique, elles se mettront en quête de talents. De la même façon, elles auront besoin, comme les entreprises françaises, de nouvelles compétences pour soutenir l'environnement opératoire post-Brexit (ex. expertise commerce et douane).

## ☛ Divergence du droit du travail britannique

Bien qu'une divergence majeure du droit du travail britannique par rapport au droit européen soit peu probable à court terme, le Royaume-Uni pourrait bénéficier d'une flexibilité supplémentaire pour définir ses propres lois. Les entreprises françaises opérant au (ou avec le) Royaume-Uni devront être attentives à tout changement dans le droit du travail britannique pour s'assurer qu'elles comprennent les obligations et implications pour leurs affaires.

## ☛ Augmentation du déficit du régime de retraite au Royaume-Uni

Les employeurs français opérant au Royaume-Uni doivent mesurer l'impact du Brexit sur leurs engagements de retraite. Les déficits de pension ont augmenté au Royaume-Uni après le référendum à cause des changements dans le taux de change et les taux d'intérêts.



# 6. GESTION



**Le Brexit pourrait complexifier la façon dont les entreprises françaises interagissent avec le marché britannique. Cela pourrait avoir des répercussions pour les systèmes de technologie commerciale.**

## ☛ Reconfiguration des systèmes

Il pourrait être nécessaire de reconfigurer les systèmes informatiques et les systèmes de gestion et de financement pour prendre en compte les changements de réglementation, de droit du travail, de contrôle douanier et de fiscalité.

## ☛ Restrictions à la circulation des données

Une autre question potentiellement épineuse est celle de la protection des données et de la vie privée. Le Royaume-Uni se conforme pour l'instant à la loi européenne de protection des données mais, s'il quitte l'Espace économique européen, les textes européens sur la protection des données ne s'appliqueront plus directement à lui. Ces textes restreignent la circulation des données en dehors de l'EEE. Même si le Royaume-Uni cherchera sans doute à obtenir une décision d'adéquation de la part de la Commission européenne pour résoudre la question du transfert des données, des restrictions sur leur transfert entre le Royaume-Uni et la France ne sont pas à exclure. Cela pourrait toucher les entreprises françaises dès lors qu'elles sont concernées par des opérations qui dépendent de la libre circulation des données (consommateurs ou personnelles) au travers des frontières.



# 7 ■ FISCALITÉ



## **Le Brexit pourrait avoir des implications significatives en matière de fiscalité pour les entreprises opérant au Royaume-Uni ou travaillant avec lui.**

Les domaines suivants pourraient être affectés en fonction du résultat des négociations :

- taxes nouvelles ;
- prélèvement libératoire sur certains paiements entre les entreprises françaises et britanniques ;
- application d'abattements fiscaux qui s'appliquent uniquement dans l'Union européenne.

Le Royaume-Uni a également signalé qu'il pourrait utiliser la fiscalité et d'autres politiques pour chercher à protéger sa position concurrentielle après la sortie.

En fonction du futur régime fiscal, aussi bien au Royaume-Uni que dans l'UE, les entreprises devront peut-être réorganiser leurs structures, chaînes logistiques et positionnement géographique pour réduire l'impact fiscal et minimiser les coûts.

# 8 ■ RÉGLEMENTATIONS



**Les réglementations britanniques existantes, dérivées de la législation européenne, resteront applicables après le Brexit à moins que le gouvernement britannique ne décide de faire des changements. Les implications à long terme sur le cadre réglementaire britannique dépendront de la relation future que le Royaume-Uni entretiendra avec l'Union européenne et de la liberté qu'elle lui offrira pour définir ses propres politiques réglementaires.**

## ☛ Réglementation divergente et menaces sur le *level playing field*

Sur le court terme, à l'issue des négociations de sortie, les entreprises britanniques pourraient ne plus être couvertes par les réglementations européennes existantes. Par exemple, les compagnies aériennes doivent avoir un actionnariat majoritairement européen pour bénéficier de la licence européenne d'aviation. Les entreprises avec une large participation capitalistique britannique pourraient ne plus remplir cette exigence.

Sur le long terme, les standards pourraient au fil du temps diverger des normes européennes, comme sur les réglementations : réglementations bancaires et assurancielles, REACH, aides d'État, marchés publics, étiquetage... Les exportateurs devront gérer la complexité supplémentaire de maintenir la conformité au travers de différents régimes.

Toute nouvelle configuration pourrait fournir au Royaume-Uni une flexibilité supplémentaire pour amender les réglementations et politiques pour faciliter les affaires.

La flexibilité réglementaire du Royaume-Uni pourrait placer les entreprises françaises (et européennes), dans une situation de désavantage compétitif. Un mieux-disant européen (financier, fiscal, social, technique, environnemental...) face à un moins-disant britannique aboutirait à une remise en cause du *level playing field*, c'est-à-dire des conditions équilibrées de concurrence. *A contrario*, des éven-

tuels modifications de sa propre réglementation pourraient également empêcher le Royaume-Uni d'atteindre l'équivalence réglementaire ou d'obtenir le passeport dans l'Union européenne. Ce qui pourrait entraver la capacité des entreprises britanniques à soutenir la concurrence dans l'Union européenne.

## ☛ Localisation du régulateur

Les industries très réglementées, comme la technologie médicale, qui font appel à des organismes notifiés actuellement basés au Royaume-Uni et désignés pour évaluer la conformité de certains produits aux normes européennes avant d'être placés sur le marché, pourraient également être touchées.

## ☛ Accès aux contrats britanniques

Les entreprises françaises dépendant significativement des contrats du secteur public britannique pourraient se trouver dans une situation de désavantage compétitif si le Royaume-Uni venait à poursuivre une politique d'appel d'offres *Buy British*. Une fois en dehors des règles européennes sur les aides d'État, le Royaume-Uni pourrait potentiellement augmenter l'aide disponible pour les entreprises britanniques ou basées au Royaume-Uni au-delà de ce que l'Union européenne permettrait pour les États membres restants.



# 9. MARCHÉS



**Face au double phénomène d'une concurrence accrue du reste du monde et d'un ralentissement de la croissance britannique, toute augmentation des coûts ou de la complexité du commerce entre la France et le Royaume-Uni pourrait remettre en question la viabilité de certaines entreprises françaises.**

Certaines PME françaises, en particulier, ont un haut degré d'exposition au marché britannique. Elles devront accorder une attention particulière à la manière dont elles pourront demeurer compétitives au Royaume-Uni après le Brexit, tout en cherchant à développer de nouveaux marchés.

## ☛ Une concurrence internationale accrue

Le Brexit pourrait avoir des implications fondamentales sur les *business models*, particulièrement là où il y a une exposition significative au marché britannique. Pour certains secteurs, la viabilité du commerce avec le Royaume-Uni pourrait être remise en cause du fait du coût des barrières commerciales, des accords commerciaux favorables résultant d'une nouvelle concurrence sur le marché britannique de la part de pays non européens ou d'un ralentissement de la croissance économique britannique.

## ☛ Un changement possible dans le comportement d'achat des consommateurs

La sortie du Royaume-Uni pourrait finalement accélérer des changements en cours dans les tendances chez les consommateurs, incluant l'augmentation des campagnes « Buy British » et du commerce en ligne.

Les entreprises britanniques réévaluent leur politique d'approvisionnement, ce qui pourrait rendre les choses difficiles pour les entreprises françaises vendant au Royaume-Uni.

## ☛ Une modification possible de la stratégie des distributeurs britanniques

Il n'est pas exclu que les acheteurs de la distribution britannique désireux de minimiser leurs coûts ne se tournent davantage vers des fournisseurs *low cost* – dont certains issus des pays du Commonwealth. D'autant plus que le Royaume-Uni souhaite conclure des accords spécifiques avec ces pays.

## ☛ Un risque de ralentissement économique

L'économie britannique devrait voir les dépenses de consommation diminuer du fait d'une inflation croissante (+ 2,9 % sur un an, en septembre 2017) et d'une croissance qui ralentit (à 1,5 % en 2017 et 1,4 % en 2018, son plus bas niveau depuis 2012).

## ☛ Des barrières à l'entrée dans de nouveaux marchés

Les entreprises devront être prêtes à adapter leur *business model* pour répondre aux changements dans les marchés, que cela soit via une diversification dans de nouveaux marchés, un changement de produits ou une nouvelle approche du marché britannique.

# 10. STRUCTURES D'OPÉRATION



**L'appartenance à l'Union européenne permet aux entreprises de bénéficier de licences pour opérer au travers des frontières. Les entreprises françaises disposant d'entités commerciales au Royaume-Uni, et/ou ayant des flux commerciaux importants avec le Royaume-Uni, pourraient être tenues de revoir leurs structures à la lumière des changements de réglementation, de fiscalité et de gouvernance.**

## ☛ Accès au marché

Les entreprises ayant d'importants échanges commerciaux bilatéraux Royaume-Uni/UE pourraient devoir reconsidérer leurs structures d'opération et/ou leur emplacement géographique pour minimiser le coût de l'activité, de la fiscalité et du risque.

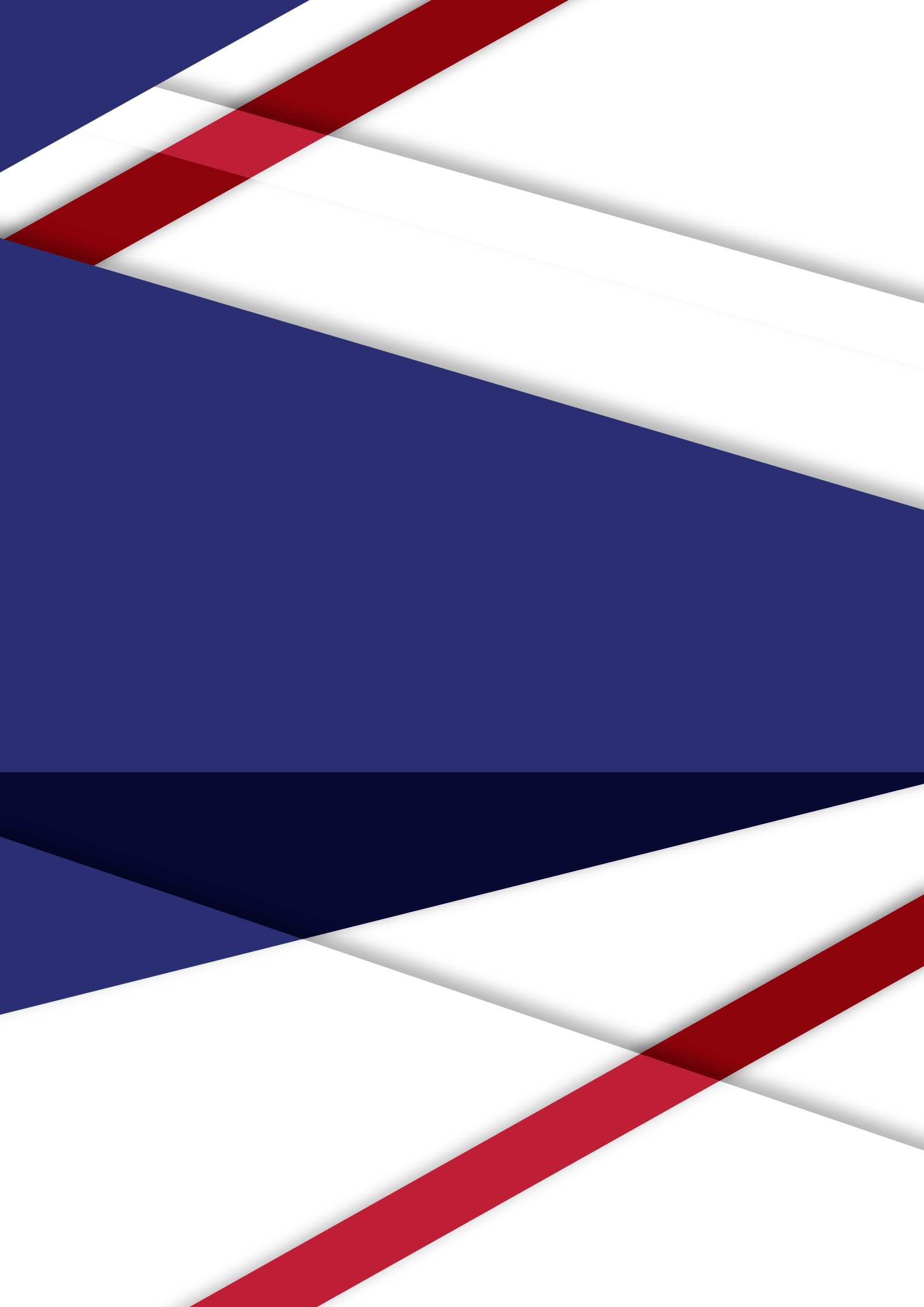
En partant du principe que le passeport dans sa forme actuelle sera retiré, ou radicalement réduit, certaines entreprises auront besoin d'évaluer leur *business model* et de faire des choix de participation sur les entreprises européennes. Ce rééquilibrage des affaires (en déplaçant par exemple certaines activités du Royaume-Uni vers des filiales dans l'UE) pourrait avoir un impact significatif sur l'entreprise et le *business model*. Dans des cas extrêmes, ce rééquilibrage pourrait nécessiter l'ouverture de nouvelles entités, le transfert de l'exploitation d'un produit entre les entités, la migration des clients et le changement d'échelle des fonctions de soutien.

Cela pourrait également encourager les entreprises à remodeler leurs bilans comptables et structures de capital pour assurer la viabilité et la conformité réglementaire par rapport au nouveau modèle ciblé, et avoir ainsi un impact sur la façon dont les profits ou les pertes sont rapatriés/consolidés.

## ☛ Services partagés transfrontaliers

Le Royaume-Uni est actuellement le site privilégié pour les opérations de services partagés en Europe. Néanmoins, compte tenu de la difficulté qu'il y aurait à servir le marché unique sans en être membre, y compris du fait des restrictions sur la circulation des données et des personnes, le Royaume-Uni pourrait devenir moins attrayant pour ces services. Cela peut également représenter une opportunité pour la France en tant que localisation de remplacement.





# QUELQUES PERSPECTIVES SECTORIELLES






---



# Le cas de l'industrie textile française



En 2016, la balance commerciale textile et habillement française est excédentaire d'environ 635 millions d'euros avec le Royaume-Uni. Ce pays se classe au 5<sup>e</sup> rang des pays clients de la France. La France exporte essentiellement des produits confectionnés au Royaume-Uni (75 %). Les importations en provenance du Royaume-Uni sont également composées à 60 % de vêtements.




Impact	Problématiques clés
 <p><b>Devises</b></p>	<p><b>Faiblesse de la livre :</b> Une chute durable de la livre est susceptible d'entraîner une perte de compétitivité des industriels français vis-à-vis de leurs concurrents britanniques, même si cela a également un impact négatif sur l'accès de ces derniers à certaines matières premières. Certains tisseurs ont d'ores et déjà indiqué avoir reçu des demandes de leurs clients britanniques de baisser les prix en raison de la dépréciation de la livre par rapport à l'euro. Les produits du textile et de l'habillement français deviennent mécaniquement plus chers pour les consommateurs britanniques.</p>
 <p><b>Chaînes logistiques</b></p>	<p><b>Nouvelles barrières tarifaires :</b> L'introduction de ces nouvelles barrières pourrait augmenter le coût des exportations françaises vers le Royaume-Uni. Cela pourrait également augmenter le coût des importations britanniques en France, ayant ainsi un impact sur les produits finis et non finis. Les droits à l'entrée dans l'UE pour les articles textile-habillement des pays tiers non préférentiels sont de 4 % sur les fils, 8 % sur les tissus et 11,5 % sur les vêtements.</p>
 <p><b>Finances et financements</b></p>	<p><b>Incertitude autour de l'investissement :</b> Les investissements britanniques se positionnent, avec 81 projets, au 4<sup>e</sup> rang des investisseurs étrangers en France en 2015. Ces investissements britanniques sont à l'origine de 22 % des points de vente, attirés par la demande domestique, et de 18 % des services aux particuliers. Les décisions d'investissement pourraient être ralenties en raison de l'incertitude liée au Brexit.</p>
 <p><b>Main d'œuvre</b></p>	<p><b>Entrave à la libre circulation :</b> Toute entrave à la libre circulation des personnes, surtout des stylistes et des étudiants, serait préjudiciable.</p>
 <p><b>Réglementations</b></p>	<p>&gt; <b>Divergence des standards :</b> La divergence réglementaire par rapport aux standards européens pourrait contraindre les producteurs de textile français à se conformer aux nouveaux standards britanniques. Cela pourrait augmenter le coût et la complexité de la production. Ces divergences pourraient inclure de nouvelles exigences de contenu, d'étiquetage ou de processus spécifiques au Royaume-Uni. En termes de réglementations sectorielles « produit », le principal texte ayant un champ communautaire est le règlement 1007/2011 sur la composition en fibres. Les autres réglementations communautaires non sectorielles sont : le règlement REACH, le règlement sur les produits biocides et la directive relative à la sécurité générale des produits.</p> <p>&gt; <b>Blocage de l'élaboration des normes :</b> La sortie du Royaume-Uni de l'UE s'accompagnera-t-elle de sa sortie du Comité européen de normalisation ? Si tel était le cas, cela pourrait ralentir l'élaboration de normes souhaitables pour le secteur (WG31 « smart textiles »).</p>
 <p><b>Marchés</b></p>	<p><b>Baisse du pouvoir d'achat britannique :</b> Le pouvoir d'achat des ménages britanniques risque de souffrir d'une poussée de l'inflation parallèle à la dépréciation de la livre et au renchérissement des produits importés. Or, comme en France, en pareille situation le poste habillement est celui qui ressent le plus fort impact.</p>



# Le cas de l'industrie chimique française



Avec plus de 4,1 milliards d'euros d'exportations en 2016, le Royaume-Uni est le troisième pays destinataire des produits de l'industrie chimique française, après l'Allemagne et l'Italie. Ces exportations sont essentiellement des produits pharmaceutiques, des produits chimiques de base et des savons, parfums et produits d'entretien. *A contrario*, la France importe près de 2,3 milliards d'euros de produits chimiques du Royaume-Uni, principalement des préparations pharmaceutiques et des produits chimiques organiques de base. La balance commerciale est donc largement positive pour l'industrie chimique en France (1,8 milliard d'euros).

Impact	Problématiques clés
 <p><b>Devises</b></p>	<p><b>Faiblesse de la livre</b> : Une chute durable de la livre est susceptible d'entraîner une réduction de la compétitivité des industriels français vis-à-vis de leurs concurrents britanniques, même si cela a également un impact négatif sur l'accès de ces derniers à certaines matières premières.</p>
 <p><b>Chaînes logistiques</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>Nouvelles barrières tarifaires</b> : Il est primordial pour le secteur de préserver l'absence de droits de douane. Au minimum, il convient d'éviter l'apparition de pics tarifaires <i>via</i> la signature, par le Royaume-Uni en tant que tel, de l'accord international CTHA du GATT qui plafonne les droits de douane pour 80 % des échanges mondiaux de produits chimiques. Néanmoins, une exemption de droits de douane pour tous les produits chimiques (chapitres douaniers 28 à 39) serait préférable.</li> <li>&gt; <b>Pérennité des substances enregistrées (REACH)</b> : Les enregistrements de substances opérés par des entreprises britanniques pourraient être remis en cause et ne plus être d'actualité, ce qui pourrait entraîner des perturbations, des coûts et des délais dans les chaînes logistiques connectées.</li> <li>&gt; <b>Approvisionnement en énergie</b> : La chimie est une industrie qui recherche l'énergie la moins chère possible. L'énergie est souvent aussi une matière première (gaz) qui représente jusqu'à 80 % du coût de revient d'un produit chimique (ex. engrais). <i>A priori</i>, il n'y aurait pas d'impact du Brexit en raison du statut géographique du Royaume-Uni. Les interconnexions entre l'Union européenne et le Royaume-Uni font que l'homogénéisation des prix de l'énergie entre les deux zones est difficile. Cependant, le Royaume-Uni est déjà un des premiers pays de la zone à bénéficier des importations de gaz américain (GNL). Cela aura obligatoirement un impact sur la future union de l'énergie actuellement en discussion.</li> </ul>
 <p><b>Finances et financements</b></p>	<p><b>Incertitude des financements</b> : Une trentaine de sites en lien avec l'industrie chimique française ont été recensés au Royaume-Uni. Si les sites existants ne sont pas menacés du fait du Brexit, la question se pose pour les futurs choix d'investissements des grands groupes internationaux de la chimie qui intégraient jusqu'ici le Royaume-Uni dans leur stratégie d'implantation au sein de l'UE. Cette question concerne à la fois des investissements liés à la rénovation ou à l'extension de sites industriels existants et à la création de nouvelles unités de production ou de recherche/développement.</p>



 <p>Réglementations</p>	<p>&gt; <b>Divergence réglementaire</b> : La divergence réglementaire des normes européennes pourrait entraîner des distorsions de concurrence préjudiciables pour le maintien d'un certain nombre d'activités sur le continent, ainsi que des coûts significatifs pour les entreprises vendant au Royaume-Uni. Ce pays pourrait s'éloigner des réglementations en matière de sécurité sanitaire, de concurrence, de standards de production et de protection des consommateurs. Ce volet est d'autant plus important pour l'industrie chimique qui est soumise à un certain nombre de réglementations communautaires (REACH, CLP, biocides, IED, quotas ETS...).</p> <p>&gt; <b>REACH et représentation unique</b> : Si les entreprises britanniques ne sont plus soumises à REACH après le Brexit, elles ne seront plus tenues d'enregistrer leurs substances avant de les mettre sur le marché en Europe. Elles devront alors nommer un représentant unique basé en Europe, faute de quoi leurs clients européens seront contraints de procéder à l'enregistrement, comme c'est le cas pour les substances provenant des fournisseurs hors Europe. Les entreprises hors Europe qui ont opté pour un représentant unique basé au Royaume-Uni devront choisir un représentant unique basé en Europe, sachant qu'une redevance est due à l'ECHA lors de cette opération. La problématique est identique pour les entreprises européennes qui ont importé des substances ou mélanges par l'intermédiaire d'un représentant unique basé au Royaume-Uni.</p>
 <p>Marchés</p>	<p>&gt; <b>Instruments de défense commerciale</b> : Il convient d'être vigilant en ce qui concerne les instruments de défense commerciale de l'UE (antidumping, antisubventions). Le Royaume-Uni devra se doter d'instruments antidumping où il conviendra notamment de prêter attention à la problématique du contournement des mesures européennes de défense commerciale. L'industrie chimique est un des secteurs industriels qui fait le plus appel à ces instruments (environ 35 % des plaintes déposées à la Commission européenne), car particulièrement exposée à la concurrence internationale.</p> <p>&gt; <b>ETS et distorsion de concurrence</b> : Il est nécessaire que le Royaume-Uni reste au sein du système communautaire d'échange de quotas d'émission (<i>Emission Trading Scheme</i> ou ETS), comme le sont d'autres pays hors UE, notamment la Suisse ou l'Islande. Une sortie du système ETS constituerait une distorsion de concurrence aux portes de l'UE supplémentaire (Turquie, Maroc, Algérie, Russie...).</p>

# Le cas du transport routier



Selon le secteur des transports routiers, ce sont aujourd'hui 500 camions étrangers qui font chaque jour l'objet de procédures douanières à l'entrée du Royaume-Uni tandis que plus de 8000 autres camions immatriculés dans l'Union européenne n'ont pas de formalités à effectuer. Demain, lorsque le Royaume-Uni aura quitté l'union douanière, cela pourrait donc être plus de 8000 véhicules supplémentaires qui devront remplir des formalités douanières ! Afin d'illustrer le premier défi du Brexit pour les transporteurs routiers concernant le retour des formalités en douane, prenons l'exemple d'un transport de groupage entre la France et le Royaume-Uni avec un véhicule chargé de 80 positions à l'aller et de 40 positions au retour. S'il effectue ce trajet 220 jours par an, il faudra établir 26 400 déclarations en douane par an  $((80 + 40) \times 220)$ . Si le coût moyen de prestation de dédouanement import est sous-traité à 100 € par déclaration et le dédouanement export à 75 €, le montant global du coût additionnel lié aux formalités en douane sera donc de 2 200 000 € par an !

Impact	Problématiques clefs
 <p><b>Chaînes logistiques</b></p>	<p><b>Nouvelles barrières au commerce</b> : Le Brexit va probablement engendrer une augmentation significative des barrières tarifaires et non tarifaires. Cela signifie une augmentation du volume des déclarations en douane pour les biens transportés vers et depuis le Royaume-Uni, des délais aux frontières et une augmentation de la contrainte administrative conduisant à une augmentation des coûts logistiques. Les délais soulèvent une double problématique : celle de la spécificité de certains transports (déchets, animaux vivants, sous température dirigée...) et celle de la rémunération des chauffeurs pendant le temps d'attente lorsque celui-ci a lieu en France.</p>
 <p><b>Finances et financements</b></p>	<p><b>Exigence d'investissement liée aux douanes</b> : L'introduction post-Brexit de nouvelles barrières au commerce pourrait requérir l'installation de nouveaux équipements relatifs au contrôle douanier comme des parkings sécurisés et installations de dédouanement. Les entreprises devront également appliquer de nouveaux processus internes relatifs aux douanes.</p>
 <p><b>Main d'œuvre</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>Pallier le manque d'expertise</b> : La sortie du Royaume-Uni de l'union douanière engendrera des coûts supplémentaires pour les entreprises françaises : elles devront recruter des personnes qualifiées en matière douanière pour réaliser les déclarations import ou export ou alors faire appel à des prestataires extérieurs (un défi qui mettrait en grande difficulté les plus petites entreprises). De même, un accompagnement sera nécessaire pour les procédures d'obtention du statut d'Opérateur économique agréé (OEA).</li> <li>&gt; <b>Reconnaissance mutuelle</b> : La reconnaissance mutuelle des qualifications post-Brexit pourrait ne pas être garantie.</li> <li>&gt; <b>Conditions sociales</b> : L'alignement des conditions sociales pour faciliter les opérations des transporteurs de l'Union européenne et du Royaume-Uni sont actuellement couvertes par des règles européennes sur les temps de conduite et de repos, temps de travail pour les travailleurs mobiles, détachement des travailleurs, tachygraphe digital. Si le Royaume-Uni a, jusqu'à présent, transposé les règles européennes dans sa législation nationale, rien ne garantit qu'elles resteront alignées sur celles de l'Union.</li> </ul>
 <p><b>Fiscalité</b></p>	<p><b>Fiscalité environnementale</b> : Quelles perspectives vis-à-vis de la vignette britannique ou des émissions de CO<sub>2</sub> s'il y a une différenciation des mesures entre l'UE et le Royaume-Uni ?</p>
 <p><b>Réglementations</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>Nouveau statut commercial</b> : Suite au Brexit, les entreprises pourront avoir besoin de licences additionnelles pour importer et exporter avec le Royaume-Uni. Ces licences sont chères, demandent de l'expertise et prennent du temps à obtenir. Des négociations seront nécessaires avec le Royaume-Uni pour que le statut européen de l'Opérateur économique agréé (OEA) soit reconnu et que des facilitations douanières soient permises.</li> <li>&gt; <b>Information et infractions</b> : Actuellement réglementé par l'UE, l'accès à la profession implique la participation de chaque État membre au Registre électronique européen des entreprises de transport (ERRU). Ce dernier est très important pour l'information mutuelle concernant les infractions commises en dehors du pays d'établissement. Cependant, la continuité de la participation du Royaume-Uni à celui-ci n'est pas certaine. La façon dont les infractions seront traitées par le Royaume-Uni est, elle aussi, inconnue.</li> <li>&gt; <b>Circulation</b> : Quelles règles de circulation en cas de normes différentes pour les poids et dimensions (44 tonnes 6 essieux au Royaume-Uni) ?</li> </ul>
 <p><b>Marchés</b></p>	<p><b>Accès aux marchés</b> : Possible réintroduction de systèmes bilatéraux d'autorisation, de transit ou de trafic tiers ainsi que des quotas. Questionnement sur les implications de la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne sur le cabotage, son autorisation, les règles à appliquer...</p>



# ACTIONS À MENER POUR QUE LE FUTUR BREXIT SOIT SANS REGRET

---

**Les entreprises qui prospéreront dans cet environnement incertain sont celles qui agissent dès maintenant pour comprendre les défis et les opportunités et tirer avantage d'une situation où :**

- > des changements dans les comportements des consommateurs pourraient nécessiter la création d'un *business model* plus compétitif ;
- > la volatilité des prix des actifs peut permettre de réaliser des acquisitions au bon moment ;
- > des concurrents pourraient échouer à s'adapter rapidement aux changements dans leur environnement opérationnel.

## ÉTAPE 1 : S'ORGANISER

- 1. Désignez un chef de file** : Le Brexit a potentiellement des conséquences considérables pour l'entreprise. Désignez un membre de l'équipe de direction pour superviser le dossier.
- 2. Brainstormez** : Ne vous contentez pas d'assigner le « problème Brexit » à une seule personne que vous laisserez mener les analyses seule. Réunissez les différents responsables de votre entreprise et identifiez ensemble les hypothèses et les domaines d'exposition.
- 3. Communiquez en interne** : Communiquez largement votre réponse Brexit aux dirigeants et aux équipes.
- 4. Travaillez en réseaux** : Evitez de dupliquer les efforts et de construire votre expertise de zéro. Utilisez un soutien extérieur, à commencer par votre organisation professionnelle.

## ÉTAPE 2 : ÉVALUER

- 5. Évaluez l'impact du Brexit** : Comprenez les scénarios probables et estimez l'ampleur de leurs impacts sur le fonctionnement de votre entreprise (chaîne logistique, marchés, main d'œuvre, législation, coûts, localisation des activités, modèle opérationnel, systèmes, données, fiscalité, etc.)
- 6. Affinez les stratégies** liées aux différents scénarios.
- 7. Trouvez les opportunités** : Recherchez les nouvelles opportunités qui sont permises par les différents scénarios. Quels sont les avantages pouvant émerger : avantages réglementaires, nouveaux marchés, utilisation du personnel, etc. ?
- 8. Demandez des conseils** à l'extérieur.
- 9. Restez informé** : Assurez-vous que votre entreprise est au fait des dernières informations relatives à ses activités. Le MEDEF est une source d'informations pertinentes et actualisées.

## ÉTAPE 3 : SE POSITIONNER

- 10. Clarifiez vos attentes et vos préoccupations** : Déterminez quel serait le résultat préférable pour votre entreprise, ou plus particulièrement, quels compromis seraient préférables.
- 11. Faites valoir votre position auprès des autorités gouvernementales et administratives** (Douanes, Trésor, etc.) pour vous assurer que les inquiétudes et les priorités des entreprises françaises sont reflétées dans les politiques publiques.

## ÉTAPE 4 : AGIR

- 12. Établissez un plan de contingence** : Préparez des plans de contingence préventifs, prédictifs et réactifs en utilisant l'analyse d'impact sur votre entreprise et convenez des budgets.
- 13. Surveillez et préparez-vous à agir** : Identifiez les sources d'informations que vous utiliserez pour surveiller les changements. Ne vous concentrez pas uniquement sur votre entreprise ; surveillez vos partenaires et fournisseurs pour le risque de contagion. Ayez des budgets et des process en place. Soyez prêt à agir.
- 14. Innovez** : Il s'agit peut-être du meilleur moment pour innover sur votre *business model* ou pour investir dans de nouvelles manières de travailler.



# ÉTUDE D'IMPACT

## Scénarios futurs

---

**Le gouvernement britannique a déclaré souhaiter quitter le marché unique et l'union douanière tels qu'actuellement constitués et la juridiction de la Cour de justice de l'Union européenne. Ce à quoi ressemblera la nouvelle relation entre la France et le Royaume-Uni dépendra cependant du déroulé des négociations.**

Considérez l'ensemble du spectre des scénarios de sortie possibles et planifiez, y compris le pire. En utilisant l'outil d'étude d'impact, planifiez vos réponses probables aux impacts du Brexit puis mettez-les à l'épreuve en utilisant les lignes directrices des scénarios.

# SCÉNARIO DESCRIPTION

## Scénario idéal

### TRANSITION AMICALE

Le Royaume-Uni reste dans le marché unique ; les quatre libertés demeurent largement non affectées

- > Le Royaume-Uni maintient son accès au marché unique.
- > Il est demandé au Royaume-Uni d'accepter toutes les lois et règles européennes ; léger assouplissement des règles sur l'immigration.
- > Par la suite, nouvel élan dans l'intégration européenne pour arrêter certains des défauts systémiques de la zone euro.
- > L'incertitude à court terme du Brexit est rapidement dépassée ; les marchés financiers se remettent relativement vite après la sortie.
- > Les perspectives de croissance sur le long terme pour la zone euro pourraient s'améliorer.

## Scénario noir

### SÉPARATION HOSTILE

Pas d'accord entre le Royaume-Uni et l'Union européenne ; le Royaume-Uni met en œuvre des politiques protectionnistes ; la menace d'une désunion de l'Union européenne augmente

- > Négociations difficiles : l'Union européenne défend ses intérêts, décourage les autres de suivre le Royaume-Uni et de sortir.
- > Le Royaume-Uni quitte les négociations abruptement, avec peu d'accords en place ; les relations commerciales Royaume-Uni – Union européenne sont au plus bas.
- > Retrait immédiat des quatre libertés (biens, capitaux, services et personnes).
- > Le Royaume-Uni met en œuvre des changements législatifs et de régimes fiscaux pour encourager les IDE et l'entrepreneuriat, il conclut rapidement des accords commerciaux avec des pays non UE.
- > Des signes de désunion dans l'Union européenne mènent à l'incertitude et à une instabilité économique croissante.

## Scénario probable

### RUPTURE PROPRE

Le Royaume-Uni quitte le marché unique et négocie un nouvel accord commercial avec l'Union européenne

- > Le Royaume-Uni perd l'accès au marché unique.
- > Le Royaume-Uni a la liberté de définir des politiques/législations dans les domaines tels que la fiscalité, le droit du travail, l'investissement étranger et la propriété.
- > Le tarif douanier extérieur européen reste en place pendant que l'Union européenne et le Royaume-Uni négocient des accords commerciaux préférentiels pour les biens et services.
- > La croissance économique est affectée par le poids des négociations.



# ÉVALUEZ L'IMPACT ET PLANIFIEZ VOTRE RÉPONSE

---

**Dans cette section ont été identifiées des actions que vous pouvez mettre en œuvre pour évaluer l'impact et atténuer les risques, planifier votre réponse et préparer votre entreprise.**





# DEVISES

Un des impacts immédiats du référendum a été l'affaiblissement de la livre face à l'euro. Comme pour tout ce qui touche au Brexit, il est difficile de dire si cela constitue un changement temporaire ou fondamental.

Si vous êtes exposé à la livre et que vous ne gérez pas activement le risque de change, il est temps de vous demander : quel est votre risque, quel taux de change livre/euro pouvez-vous supporter, comment votre entreprise réagit-elle ou comment minimiser le risque d'une faiblesse de la livre à long terme ?

## QUESTION DE LA LISTE DE CONTRÔLE

⇒ Achetez ou vendez-vous des biens ou des services au Royaume-Uni ?

FAITES MAINTENANT	PLANIFIEZ ET SOYEZ PRÊT
<p>Tout d'abord, évaluez votre niveau d'exposition et protégez-vous de la volatilité à court terme :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; <b>identifiez les domaines d'exposition.</b> Avez-vous des domaines d'exposition significative aux taux de change ? Regardez votre coût de base et vos sources de revenus ;</li><li>&gt; <b>mettez à l'épreuve.</b> À quel taux de change votre commerce cesse-t-il d'être viable ? Testez des scénarios à différents taux de change euro/livre pour identifier où se trouve votre seuil ;</li><li>&gt; <b>vérifiez vos contrats.</b> Permettent-ils des ajustements de prix liés à la devise ? Comment cela pourrait-il avoir des impacts sur votre exposition ?</li><li>&gt; <b>options de couverture.</b> Quel est votre acceptation du risque ? Avez-vous une couverture pour gérer les risques de change à court terme ?</li></ul>	<p>Identifiez vos options pour gérer une période prolongée de volatilité :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; <b>explorez les options de couverture naturelle.</b> Pourriez-vous déplacer des opérations au Royaume-Uni pour servir votre base de consommateurs britanniques ? Avez-vous des fournisseurs basés au Royaume-Uni servant vos consommateurs britanniques que vous pourriez payer en livres sterling ? Pourriez-vous utiliser des sources britanniques pour les matières premières pour contrebalancer la pression tarifaire ?</li><li>&gt; <b>cherchez de nouveaux marchés.</b> Êtes-vous surexposé au marché britannique ? Avez-vous besoin de chercher de nouveaux marchés pour réduire votre exposition ?</li><li>&gt; <b>innovez.</b> Y a-t-il des innovations que vous pourriez faire pour réduire votre coût de base ? Par exemple de nouveaux canaux numériques vers le marché, restructuration de produit, etc.</li></ul>





# CHAÎNES LOGISTIQUES

L'avancée des négociations permettra de prévoir l'impact du Brexit sur le mouvement des biens, des services et des personnes entre le Royaume-Uni et la France.

Les entreprises doivent considérer dans quelle mesure l'instauration de tarifs et taxes pourrait affecter leurs coûts et leur compétitivité générale. Dans le même temps, elles doivent également examiner quelles sont les capacités à mettre en place pour faire face à une frontière douanière. Il est indispensable de déterminer le niveau d'optimisation des chaînes logistiques actuelles à la lumière des résultats potentiels du Brexit.

## QUESTIONS DE LA LISTE DE CONTRÔLE

- ⇒ Exportez ou importez-vous des biens et services vers ou depuis le Royaume-Uni ?
- ⇒ Votre chaîne logistique/de production traverse-t-elle la frontière ?
- ⇒ Faites-vous transiter des biens par le Royaume-Uni ?

### FAITES MAINTENANT

Comprenez comment des droits de douane et des contrôles frontaliers pourraient affecter votre chaîne logistique et votre compétitivité générale :

- > **cartographiez les produits.** Identifiez votre flux actuel de biens dans et en dehors du Royaume-Uni. Cela vous permettra de comprendre l'amplitude de votre commerce au Royaume-Uni et les possibles points névralgiques dans votre chaîne logistique où de nouveaux coûts et processus pourraient être requis ;
- > **coûts de traitement.** Quel sera l'impact d'un poids administratif supplémentaire sur vos coûts ? Quels seront les impacts des contrôles frontaliers sur les délais ?
- > **sensibilité.** Quel sera l'impact des barrières commerciales sur les prix et les coûts ? Quelle est la sensibilité de vos consommateurs au prix ? À quel point vos marges sont-elles serrées ? Pouvez-vous absorber une partie des coûts ? Comment les livraisons sensibles seront-elles touchées par les délais ?

### PLANIFIEZ ET SOYEZ PRÊT

Explorez les options pour optimiser votre réseau de distribution :

- > **reconfiguration de la chaîne logistique.** La capacité de production pourrait-elle être déplacée pour éviter les contraintes douanières ? Avez-vous des sources de remplacement pour les matières premières ? Quelles sont les routes de transport de remplacement disponibles pour les biens actuellement transportés via le Royaume-Uni ?  
Mettez en œuvre des initiatives pour améliorer la logistique et augmenter la flexibilité ;
- > **évaluez le risque de votre réseau.** Évaluez votre base client et fournisseur. Comment la volatilité de la livre affecte-t-elle leur entreprise ? Espèrent-ils ou résistent-ils aux augmentations de prix ?
- > **planifiez pour la frontière.** Identifiez les capacités supplémentaires dont votre entreprise aura besoin pour traiter la question douanière et commencez à planifier dès maintenant :
  - avez-vous l'expertise commerciale interne nécessaire pour soutenir le commerce transfrontalier ? Êtes-vous familier avec les déclarations d'import/export ? Si non, prévoyez dès maintenant d'y remédier,
  - recourez-vous à un représentant en douane ? Si oui, assurez-vous qu'il dispose de la compétence et des autorisations nécessaires pour vos échanges. Si non, planifiez dès maintenant un processus de sélection,
  - vos systèmes sont-ils prêts pour les contrôles frontaliers ? Peut-on facilement les reconfigurer ? Combien de temps cela prendrait-il ?



# CONTRATS

L'impact sur les contrats commerciaux pourrait être limité à court terme. Cependant, les entreprises françaises devraient évaluer les accords contractuels existants et à venir – particulièrement ceux allant au-delà de mars 2019 – pour réduire les risques potentiels liés aux contrats.

## QUESTION DE LA LISTE DE CONTRÔLE

⇒ Avez-vous des contrats commerciaux en cours avec des contreparties britanniques ou de droit britannique ?

FAITES MAINTENANT	PLANIFIEZ ET SOYEZ PRÊT
<p><b>Conduisez des audits de contrat</b></p> <p>Examinez vos contrats commerciaux, particulièrement ceux allant au-delà de mars 2019, et évaluez le risque. Par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; les contrats supposent-ils que le Royaume-Uni sont membre de l'Union européenne ?</li><li>&gt; leur capacité à remplir leurs obligations suppose-t-elle la liberté de circulation des biens, des personnes, etc. ?</li><li>&gt; les contrats supposent-ils un régime réglementaire commun ?</li><li>&gt; les contrats permettent-ils une augmentation du prix en cas de frais de douane ?</li></ul>	<p><b>Réduisez le risque Brexit</b></p> <p>Identifiez des stratégies pour réduire le risque sur les futurs contrats, comme un renforcement des termes et conditions.</p> <p><b>Juridiction de remplacement</b></p> <p>Explorez des options pour des juridictions contractuelles de remplacement pour vos contrats actuellement sous droit britannique, mais avec une contrepartie non britannique.</p>





# FINANCES ET FINANCEMENTS

L'incertitude autour du Brexit pourrait avoir des implications pour les décisions d'IDE, l'accès au marché des capitaux et l'accès aux financements européens.

Les entreprises doivent regarder leurs plans d'investissement et leurs sources de financement. Sont-ils toujours prudents et comment seront-ils financés ?

## QUESTIONS DE LA LISTE DE CONTRÔLE

- ⇒ Comptez-vous sur des IDE ou des subventions européennes pour votre financement ?
- ⇒ La volatilité du marché des capitaux aura-t-elle un impact sur vos plans ?

### FAITES MAINTENANT

#### Examinez vos plans d'investissement

Sont-ils affectés par le Brexit ? Avez-vous besoin de retarder ou d'annuler des investissements tant que l'incertitude prévaut ? Êtes-vous dépendant des partenariats avec le Royaume-Uni pour accéder à des financements européens actuels ou futurs ?

#### Testez les sources de financement

Examinez vos sources actuelles de financement. Comment sont-elles affectées par le Brexit ? Y a-t-il un risque que les financements puissent être stoppés, restreints ou plus coûteux ? Comment la volatilité sur le marché des capitaux pourrait-elle affecter votre entreprise ?

#### Estimez les financements additionnels nécessaires

Envisagez-vous une diversification, une restructuration, des changements de système, etc. en réponse au Brexit ?

### PLANIFIEZ ET SOYEZ PRÊT

#### Anticipez les conséquences budgétaires

Estimez les investissements potentiellement requis en réponse au Brexit. Et budgétez-les.

#### Nouveaux partenaires de financement

Si vous êtes dépendant des partenariats avec le Royaume-Uni pour accéder aux financements européens, commencez à explorer des partenariats de remplacement avec d'autres acteurs européens.

#### Accès au capital

S'il y a des risques pour vos sources de financement, commencez à explorer des sources de remplacement de capitaux.

#### Fonds de roulement

Évaluez comment le Brexit pourrait affecter vos flux financiers (volatilité de la monnaie, frais administratifs, etc.) et les potentielles implications sur les besoins en fonds de roulement. Comment allez-vous les financer ? Des optimisations de votre entreprise peuvent-elles être faites pour réduire les exigences en fonds de roulement ?



# RESSOURCES HUMAINES

Les entreprises opérant avec le Royaume-Uni, ou dépendant de la liberté de circulation des personnes (dans et hors du Royaume-Uni), doivent évaluer l'impact des restrictions de visas qui pourraient les affecter. Les entreprises doivent également identifier les compétences dont elles pourraient avoir besoin.

Les entreprises directement au contact du Royaume-Uni doivent aussi communiquer avec leur personnel : il s'agit d'informer sur la nature des conséquences attendues et sur les actions engagées pour parer aux difficultés futures.

## QUESTIONS DE LA LISTE DE CONTRÔLE

- ⇒ Avez-vous de la main d'œuvre au Royaume-Uni ?
- ⇒ Votre *business model* est-il dépendant de ressources humaines par-delà les frontières ?

FAITES MAINTENANT	PLANIFIEZ ET SOYEZ PRÊT
<p><b>Évaluez l'impact</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Évaluez l'impact des restrictions à la circulation des personnes sur vos opérations et votre main d'œuvre.</li><li>&gt; Avez-vous du personnel au Royaume-Uni qui pourrait être affecté par une restriction de visa ? Entamez le dialogue avec vos fournisseurs pour connaître l'état actuel de leurs ressources humaines.</li><li>&gt; Comment les éventuelles restrictions à l'allocation des ressources par-delà les frontières affecteront-elles votre <i>business model</i> et votre capacité à fournir votre service ?</li><li>&gt; Comment les restrictions sur l'immigration et les délais allongés pour la recherche de talent affecteront-elles vos opérations au Royaume-Uni ?</li><li>&gt; Les plans de recrutement devraient-ils être repoussés ou changés en raison de l'incertitude causée par les plans Brexit ?</li></ul> <p><b>Communiquez avec les employés</b></p> <p>Commencez à communiquer avec le personnel et la direction. Donnez des réassurances que vous faites bien ce qu'il faut vis-à-vis du Brexit.</p>	<p><b>Réduisez votre exposition</b></p> <p>Pour les opérations au Royaume-Uni, examinez votre planification à long terme sur la main d'œuvre et évaluez votre dépendance aux travailleurs non britanniques. Explorez les opportunités d'externalisation ou les opérations d'arbitrage en matière de travail.</p> <p><b>Planifiez en vue d'éventuelles restrictions de mouvement</b></p> <p>Si votre entreprise dépend de la mobilité de la main d'œuvre, évaluez les options de remplacement pour la fourniture de service.</p> <p><b>Planifiez de combler les lacunes en matière de compétences</b></p> <p>Manquez-vous de compétences dans des domaines qui pourraient être requis après la sortie, exemple : expertise sur le commerce et la douane ? Envisagez comment vous comptez combler les lacunes critiques.</p> <p><b>Attirez les talents</b></p> <p>Les incertitudes causées par le Brexit fournissent-elles une opportunité d'attirer des citoyens non britanniques pour combler les lacunes de compétences que vous avez maintenant ?</p> <p><b>Communiquez fréquemment</b></p> <p>Surveillez les implications pour les employés au fur et à mesure que les informations sont obtenues. Maintenez le personnel informé, maintenez un flux de communication à deux sens.</p>





# GESTION ET OPÉRATIONS

L'impact du Brexit sur le commerce, les lois ou la fiscalité obligera à des changements dans les systèmes informatiques des entreprises pour soutenir leurs opérations commerciales après la sortie.

Les restrictions potentielles sur les flux de données de l'Union européenne vers le Royaume-Uni pourraient avoir des implications sur la localisation et l'utilisation des données.

## QUESTIONS DE LA LISTE DE CONTRÔLE

- ⇒ Transférez-vous des données personnelles entre l'Union européenne et le Royaume-Uni ?
- ⇒ Votre entreprise a-t-elle des centres de données au Royaume-Uni ?
- ⇒ Vos systèmes sont-ils flexibles pour répondre aux barrières commerciales, etc. ?

### FAITES MAINTENANT

#### Faites un audit des systèmes

Menez une évaluation à haut niveau de la réactivité de vos systèmes à la lumière des scénarios Brexit. Vos systèmes sont-ils suffisamment flexibles pour être mis au niveau des changements dans les contrôles frontaliers, les restrictions au voyage, la fiscalité, l'entité légale, etc. ? À quel point l'investissement nécessaire pour reconfigurer ou améliorer vos systèmes serait-il important ?

#### Évaluez le risque lié aux données

Regardez où vous hébergez et utilisez les données personnelles. Quelles seraient les implications des restrictions sur le transfert de données entre l'Union européenne et le Royaume-Uni sur votre capacité à commercer ? Que cela signifie-t-il pour votre infrastructure de données ?

### PLANIFIEZ ET SOYEZ PRÊT

#### Rafraîchissez vos plans d'investissement

Rafraîchissez vos plans d'investissement informatique. Y a-t-il des projets qui devraient être repoussés – ou même accélérés – alors que le résultat de la sortie du Royaume-Uni reste non clair ? Quels sont les délais pour les changements dans les systèmes critiques qui pourraient être nécessaires ? Avez-vous des budgets en place ou approuvés sur le principe ? Y a-t-il des changements pour lesquels vous ne pouvez pas vous permettre d'attendre et de voir ?

#### Mettez à jour votre stratégie informatique

Les entreprises disposant de systèmes et d'infrastructures informatiques robustes et flexibles vont, par définition, être plus rapides et davantage en mesure de répondre aux impacts du Brexit et à une perturbation numérique plus large. Est-il temps de commencer l'informatique en nuage, ou de restructurer vos fonctions informatiques pour être plus agile ?



# RÉGLEMENTATIONS

**Il est peu probable que les réglementations divergent en une nuit : les réglementations britanniques dérivées des législations européennes existantes resteront applicables post-Brexit. Néanmoins, l'impact sur la mise en œuvre des réglementations planifiées ou futures est beaucoup moins certain.**

La divergence dans la réglementation peut créer une complexité supplémentaire pour les entreprises et surtout peut altérer la dynamique de concurrence avec les entreprises britanniques.

## QUESTION DE LA LISTE DE CONTRÔLE

⇒ Votre entreprise est-elle très dépendante des réglementations et normes ?

FAITES MAINTENANT	PLANIFIEZ ET SOYEZ PRÊT
<p><b>Faites un tour d'horizon rapide</b></p> <p>Les risques réglementaires étant faibles dans l'avenir proche, commencez par identifier où vous pourriez être exposé. Identifiez les sujets pour lesquels des divergences dans la réglementation pourraient avoir un impact. Concentrez-vous sur les changements réglementaires planifiés qui n'ont pas encore été mis en œuvre.</p>	<p><b>Surveillez</b></p> <p>Identifiez les sources/instances d'information que vous utiliserez pour comprendre l'impact des négociations sur la réglementation planifiée pré-Brexit et tout changement dans le régime réglementaire britannique post-Brexit. Évaluez les implications opérationnelles de la divergence des règles pour votre entreprise, y a-t-il quelque chose que vous devriez commencer à faire dès maintenant ?</p> <p><b>Représentants autorisés</b></p> <p>Les fabricants dépendant aujourd'hui de représentants installés au Royaume-Uni pour vérifier la conformité des produits aux normes européennes devront revoir leur dispositif.</p>





# MARCHÉS

**Le Brexit pourrait avoir un impact non seulement sur le coût et la complexité des échanges avec le Royaume-Uni, mais également sur la croissance économique, le comportement des consommateurs, notre compétitivité vis-à-vis du Royaume-Uni et de la concurrence non européenne.**

Les entreprises, particulièrement celles avec une exposition significative au marché britannique, doivent évaluer la sensibilité de leurs marchés au Brexit et adapter leur *business model* au changement de paysage concurrentiel.

## QUESTIONS DE LA LISTE DE CONTRÔLE

- ⇒ Avez-vous une exposition significative au marché britannique ?
- ⇒ Existe-il un risque d'une concurrence accrue du Royaume-Uni ou d'entreprises non européennes en raison du Brexit ?

FAITES MAINTENANT	PLANIFIEZ ET SOYEZ PRÊT
<p><b>Effectuez un test de résistance de votre stratégie d'affaires</b></p> <p>Évaluez les faiblesses et opportunités de votre <i>business model</i> actuel. Interrogez vos clients et déterminez la valeur que vous leur apportez, regardez ce que vos concurrents font, évaluez les tendances dans votre industrie et interindustrielles. Menez des analyses de scénario pour comprendre à quel point votre <i>business model</i> et vos prévisions d'affaires sont sensibles au Brexit (et aux changements plus larges). Par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; à quel point vos clients britanniques sont-ils sensibles aux changements de prix ?</li> <li>&gt; quel serait l'impact d'un ralentissement de la croissance économique britannique sur vos marchés ?</li> <li>&gt; y a-t-il des faiblesses de capacité au Royaume-Uni qui pourraient se faire jour en raison du Brexit et jouer en votre faveur ?</li> <li>&gt; votre entreprise est-elle exposée à des changements possibles du comportement des consommateurs que le Brexit pourrait accélérer ? Exemple : canaux numériques, campagne « Buy British », etc.</li> <li>&gt; comment les changements de réglementation, d'aides d'État, de concurrence non européenne pourraient-ils entraver ou aider la compétitivité du marché ?</li> </ul>	<p><b>Évaluez les options stratégiques et commencez à agir</b></p> <p>N'attendez pas qu'un changement extérieur vous force à changer. Commencez à adapter votre <i>business model</i> aujourd'hui.</p> <p>Les options à considérer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>diversification du marché.</b> C'est peut-être le moment d'explorer les opportunités de diversification dans d'autres marchés, organiquement ou <i>via</i> l'acquisition, pour vous protéger contre l'incertitude des marchés actuels – ou pour tirer profit des impacts du Brexit sur les concurrents ;</li> <li>&gt; <b>innovation produit.</b> Puisque le Brexit ajoute des coûts et des complexités aux affaires avec le Royaume-Uni, les entreprises peuvent vouloir s'intéresser à la façon d'ajouter de la valeur pour se différencier des concurrents moins chers. Regardez dans la chaîne de valeur de votre industrie où la valeur est ajoutée pour le consommateur. Pourriez-vous changer votre <i>business model</i> pour incorporer ces activités ? Les services ou produits que vous fournissez peuvent-ils être reconçus pour réduire les coûts de production ou faire ce qu'on attend d'eux plus efficacement ?</li> <li>&gt; <b>réduction stratégique des coûts.</b> Si la compétitivité coût est critique pour la réussite de votre entreprise, il est peut-être temps de chercher des options de réduction des coûts plus fondamentales : automatisation des processus, utilisation des canaux numériques pour contourner les autres routes au marché, utilisation de l'analyse des données pour renforcer l'efficacité, la restructuration des opérations, l'externalisation, etc. ;</li> <li>&gt; <b>le consommateur au centre.</b> Les attentes des consommateurs changent : ceux-ci ont plus de pouvoir, sont moins fidèles et ont un accès facile à l'information sur votre entreprise et ses concurrents. L'analyse des données consommateurs et les canaux numériques peuvent permettre aux entreprises de devenir plus conscientes des besoins de leurs consommateurs et plus à même de répondre à leurs attentes.</li> </ul>





# STRUCTURES D'OPÉRATION

Le Brexit aura probablement un impact sur de nombreux aspects des entreprises françaises de manière individuelle.

Les entreprises françaises doivent considérer comment elles se structurent en France et au Royaume-Uni pour s'assurer qu'elles maintiennent leur compétitivité et profitabilité.

## QUESTION DE LA LISTE DE CONTRÔLE

⇒ Avez-vous des opérations au Royaume-Uni dépendantes du libre accès au marché unique et à l'infrastructure de marché unique européenne, ou vice versa ?

FAITES MAINTENANT	PLANIFIEZ ET SOYEZ PRÊT
<p><b>Évaluation opérationnelle</b></p> <p>Évaluez l'impact du Brexit sur la présence opérationnelle et la structure d'opération actuelle. Réalignez la structure d'opération (entité juridique, entité commerciale) à la lumière de l'impact du Brexit. Par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Les possibles barrières commerciales nécessiteront-elles une révision du lieu où les diverses opérations sont localisées ?</li><li>&gt; Avez-vous des services au Royaume-Uni qui dépendent de l'accès au marché unique ou à l'infrastructure de marché européenne (ou vice versa) ?</li><li>&gt; Avez-vous des services qui dépendent du transfert de données entre le Royaume-Uni et la France ?</li><li>&gt; Avez-vous des partenaires au Royaume-Uni dont les services dépendent de l'accès au marché unique et/ou de la libre circulation des données ?</li><li>&gt; Avez-vous actuellement un modèle de chaîne logistique efficace fiscalement ?</li></ul>	<p><b>Évaluez les options</b></p> <p>Commencez à évaluer les options pour relocaliser les opérations/services et préparez un plan de transition. Trouver un bien immobilier convenable et opérer une transition dans les opérations ne se fait pas en une nuit. Aligned les accords et commencez par petites étapes dès maintenant.</p> <p>Pensez avec créativité : la relocalisation et la duplication des services ne sont peut-être pas les seules options. N'ayez pas peur de vous demander si cela ne constitue pas une opportunité d'opérer d'une manière différente. Y a-t-il une opportunité pour rendre les services automatiques, pour externaliser ?</p> <p><b>Évaluez la planification de localisation</b></p> <p>Demandez-vous si le Brexit pourrait requérir la relocalisation de talents. De nouvelles opérations basées au Royaume-Uni ou des partenariats sont-ils requis ?</p>



# Le MEDEF, votre interlocuteur privilégié sur le Brexit

Le MEDEF se met à la disposition des entreprises françaises pour les aider à mieux comprendre le Brexit et ses conséquences, pour que chacune d'entre elles soit prête pour l'après 2019.

Le MEDEF publie de façon bimensuelle les Nouvelles d'outre-Manche, un bulletin d'information sur l'actualité Brexit. Celles-ci sont disponibles sur :

[www.medef.com/fr/thematiques/content/international-europe](http://www.medef.com/fr/thematiques/content/international-europe)

## Contacts MEDEF Europe :

### > Paris

01.53.59.18.16 - [mdiet@medef.fr](mailto:mdiet@medef.fr)

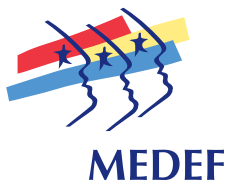
### > Bruxelles

• 09.70.73.90.29

• +32.2.231.07.30 - [medef@medef.eu](mailto:medef@medef.eu)

*Document élaboré par Morgane Humbert (délégation du MEDEF auprès de l'Union européenne)*





55 avenue Bosquet  
75007 - Paris

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