

## ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DU 20 AVRIL 2021

### COMPTE-RENDU DES REPONSES AUX QUESTIONS POSEES PAR LES ACTIONNAIRES

---

Vingt-huit questions écrites ont été posées avant l'Assemblée :

#### 1. Questions écrites de Monsieur Francis Berthelin

---

##### Question 1 :

Le chapitre consacré à la RSE du rapport annuel 2019 fait état des points forts et des points faibles de la société. Dans les axes d'amélioration, il est mentionné que la société est reconnue comme une marque de qualité, mais dont la notoriété reste relativement faible au niveau mondial. Dans la mesure où Colas réalise 55% de son chiffre d'affaires à l'international, est-il envisagé un changement de nom ?

##### Réponse :

La marque Colas est exploitée en France et à l'international, et fait l'objet d'une protection dans un grand nombre de pays ; pour certaines zones géographiques, il a cependant été fait le choix d'une dénomination sociale différente (exemple : Colvias en Amérique du Sud).

Par ailleurs, la marque Colas a fait depuis 2018 l'objet d'un travail approfondi : modernisation du logo, refonte de la plateforme de marque, redéfinition de la charte graphique, publication en interne d'une charte d'usage de la marque, création d'un « Brand council ».

Ces initiatives, et en particulier le déploiement d'un logo identique pour toutes les filiales non spécialisées, permettent de protéger la marque et de développer sa notoriété à l'échelle mondiale.

##### Question 2 :

Le 16 mars 2020, le cours de l'action COLAS a atteint 90 euros, soit son cours le plus bas depuis mars 2004. Le 19 mars 2020, une déclaration de l'AMF mentionne l'achat par Bouygues SA en date du 16 mars 2020 d'un bloc de 68 424 titres COLAS (0,20% du capital) à 142 euros par action. A l'issue de cette opération, Bouygues SA détient 96,81% du capital. D'après le rapport annuel 2020, ce bloc provient du public. La société COLAS a-t-elle été sollicitée pour l'achat de ce bloc de 68 424 titres ?

##### Réponse :

La Société n'a pas été sollicitée afin de procéder au rachat des 68 424 titres. Cependant, l'acquisition éventuelle desdits 68 424 titres n'aurait pu être réalisée que dans le cadre précis indiqué dans le rapport annuel qui rappelle que la Société a mis en place un programme de rachat d'actions conformément à la délégation financière consentie par les actionnaires.

Par ailleurs, la réglementation européenne (règlement délégué UE 2016/1052) relative aux programmes de rachat d'actions impose notamment que les actions ne peuvent être acquises que sur une plateforme de négociation sur laquelle elles sont admises à la négociation ou négociées.

### **Question 3 :**

Lors du rachat en 2010 de la raffinerie de Dunkerque, des garanties ont-elles été obtenues sur d'éventuels travaux de dépollution du site au-delà de l'assistance technique apportée par ExxonMobil pour une durée de trois ans?

L'accroissement des normes environnementales a-t-il un impact sur les coûts de dépollution du site ?  
Sera-t-il nécessaire de prendre en compte un montant de provisions complémentaire ?  
Considérez-vous ce chantier de désindustrialisation, qui est le plus important de France, comme une vitrine pour démontrer le savoir-faire de Colas Environnement ?

### **Réponse :**

L'acquisition des titres de la société SRD ne s'est accompagnée d'aucune garantie spécifique du vendeur concernant la dépollution du site.

L'objectif premier est d'assurer la conformité du site au regard des obligations environnementales.  
A ce stade, le niveau des provisions enregistrées dans les comptes de la Société est jugé approprié ; toutefois, pour ce qui concerne la dépollution du site, le plan de gestion des sols a été déposé et est en cours d'approbation par la DREAL.

Il s'agit effectivement d'un chantier très important, notamment pour Colas Environnement. Il constitue une référence majeure pour les filiales de Colas spécialisées en déconstruction et dépollution des sites.

## **2. Questions écrites de Michèle Lours**

---

### **Question 4 :**

Le poids de l'international dans l'activité du Groupe s'est accru en 2020. Cet effet est-il temporaire du fait de la crise sanitaire, ou correspond-il à une tendance durable ?

### **Réponse :**

La crise sanitaire liée au Covid-19 a, en effet, eu un impact négatif sur les activités françaises qui ont baissé de 16% sur l'année 2020, tandis que les activités internationales n'ont diminué que de 5%. Ainsi la part des activités internationales s'est accrue en 2020, passant de 52% du chiffre d'affaires en 2019 à 55% à 2020.

L'année 2021 devrait voir le rééquilibrage du poids de la France du fait de la reprise des activités en Métropole. Toutefois, à moyen terme, la croissance attendue devrait provenir de l'international.

**Question 5 :**

La répartition entre les activités routières et ferroviaires est-elle amenée à évoluer dans les années à venir ? Quelle est la projection du développement de l'activité ferroviaire en termes de chiffre d'affaires ? Colas Rail est une nouvelle fois déficitaire cette année ; quel serait le chiffre d'affaires prévisionnel qui permettrait d'atteindre le « point mort » ? A quel horizon peut-on espérer une contribution positive de Colas Rail aux résultats du Groupe ?

**Réponse :**

Le Ferroviaire est un axe de développement significatif pour le Groupe, avec des perspectives favorables notamment *via* les plans de relance.

Il est prévu que les activités ferroviaires de Colas reviennent à l'équilibre en 2021. A moyen terme, Colas Rail devrait atteindre des niveaux de rentabilité similaires à ceux des activités routières.

**Question 6 :**

Les activités de services de Colas ont reculé plus vite que le chiffre d'affaires, alors que l'on aurait pu s'attendre au contraire du fait de leur caractère récurrent. Pouvez-vous nous dire ce qu'il en est exactement ?

**Réponse :**

Il n'est pas attendu de changement dans la répartition des activités entre Travaux, Industries et Services.

**Question 7 :**

Quelles sont les perspectives en termes de chiffre d'affaires et de marge opérationnelle de la branche signalisation-sécurité ? Quelle est la part de marché de cette branche vis-à-vis de ses concurrents ? Comment cette branche se place-t-elle vis-à-vis de la concurrence (classement vis-à-vis des concurrents) ? Le Groupe réfléchit-il à accélérer son développement dans ce secteur par de la croissance organique et de la croissance externe ?

**Réponse :**

Aximum est un des leaders sur le marché des équipements de la route, de la conception et de la fabrication jusqu'à leur installation.

En France, Aximum détient environ 30% du marché, avec près de 300 M€ de chiffre d'affaires en 2020. Aximum prévoit une légère croissance en 2021 avec une rentabilité positive. En complément de ses activités industrielles et de travaux, Aximum se positionne sur les activités porteuses liées au développement des Systèmes de Transports Intelligents.

**Question 8 :**

Quel est le poids de la signalisation-sécurité électronique dans le chiffre d'affaires global de la branche ? Quelle est la projection de développement de cette activité ? La partie logiciel est-elle intégrée dans

la signalisation électronique ? Si oui, la rémunération de la partie logiciel se fait-elle sous forme de contrat de licence, ou bien sous forme d'abonnement ?

**Réponse :**

La signalisation électronique représente une partie de l'activité d'Aximum qui propose également d'autres méthodes de signalisation, avec les panneaux fixes et les peintures. Une partie de ces productions est mise en place par nos équipes travaux et sont commercialisées par des équipes communes à l'ensemble d'Aximum. La multiplicité de produits proposés et de clients fait que les contrats de vente sont adaptés à chaque situation.

**Question 9 :**

Suite aux élections municipales de 2020, comment anticipez-vous l'évolution de la demande en infrastructures lorsque les donneurs d'ordre ont changé ? Dans quel horizon de temps estimez-vous que ces nouvelles équipes municipales mettront en place une nouvelle demande d'infrastructures ? Pensez-vous que ces nouvelles demandes sont susceptibles de modifier la répartition de l'activité du Groupe entre la route et le ferroviaire ?

**Réponse :**

Les élections municipales de 2020 ont reconduit ou porté aux affaires de plusieurs grandes villes des équipes municipales dont les programmes prônent la fin de l'artificialisation des sols, le développement des mobilités douces, la diminution/suppression des voitures en centre-ville etc. Par exemple, Lyon, Grenoble et Paris ont prévu de remplacer certaines rues ou avenues par des voies vertes piétonnes. Dans ce cadre, Colas dispose de solutions, en lien avec le développement de sa politique RSE, pour répondre à ces nouvelles demandes : génie écologique, recyclage de matériaux, Transports en Communs en Site Propre (tramways, lignes de Bus à Haut Niveau de Service) etc. Colas est par ailleurs leader dans le recyclage des matériaux et promeut ses technologies d'enrobés tièdes ou à froid, à faible émission de carbone.

Ces nouvelles demandes devraient augmenter la part du Ferroviaire dans le chiffre d'affaires du Groupe.

**Question 10 :**

Comment se positionne notre Groupe dans le cadre du projet de rénovation des infrastructures aux Etats-Unis ?

**Réponse :**

Le Plan de rénovation des infrastructures annoncé par le Président Biden constitue une opportunité pour nos activités aux Etats-Unis, à la fois dans la Route et dans le Rail. Le Groupe est bien positionné pour participer à ces projets, notamment sur les projets de rénovation de routes, autoroutes et ponts (~115 Md\$ d'investissements annoncés sur une période de 8 ans) et pour les projets ferroviaires (~80 Md\$ d'investissements annoncés sur une période de 8 ans).

Les premiers effets de ce plan de relance sont attendus à compter de 2022.

**Question 11 :**

Il y a quelques années, notre Groupe a développé et installé un projet de route solaire ; quel en est le retour d'expérience à ce jour ? Existe-t-il une demande pour ce type d'installations ?

**Réponse :**

Le Groupe a développé Wattway, le premier revêtement routier photovoltaïque au monde qui produit de l'électricité grâce à l'énergie solaire, tout en permettant la circulation de tous types de véhicules.

Depuis 2015, une quarantaine de chantiers expérimentaux ont permis de tester la robustesse de cette solution dans différentes parties du monde. Ces expérimentations en conditions réelles très diversifiées ont permis d'améliorer la robustesse de Wattway et de lancer en 2019 la commercialisation de Wattway Pack.

**Question 12 :**

Comment avance le projet « d'automatisation » de l'activité carrières évoqué lors de l'Assemblée Générale 2020 ? Quelles en sont les perspectives en termes de chiffre d'affaires et d'amélioration de la rentabilité ?

**Réponse :**

Colas a lancé le chantier d'excellence opérationnelle « One Colas Carrières » afin d'exploiter davantage le potentiel de ses activités industrielles et d'en améliorer la rentabilité sans dégrader le retour sur capitaux investis. L'objectif est d'optimiser le portefeuille de sites, d'améliorer la performance opérationnelle, d'accroître le volume des ventes et de développer de nouvelles activités. Ce programme s'appuie sur un ambitieux volet Ressources Humaines destiné aux 4 000 collaborateurs qui travaillent dans ces activités. Les premiers effets du chantier d'excellence opérationnelle se font déjà ressentir. Dans les années à venir, ils contribueront à l'amélioration de la rentabilité du Groupe.

**Question 13 :**

Notre Groupe est engagé dans un certain nombre de litiges, avec l'URSSAF en France pour 63 millions d'euros, pour 14 millions d'euros au Canada, et à Djibouti pour 14 millions d'euros. Pouvez-vous faire le point sur les provisions prises en compte pour faire face à ces litiges ? Le litige avec la marine américaine sur Djibouti peut-il avoir des conséquences sur les activités du Groupe aux Etats-Unis ?

**Réponse :**

Nous ne communiquons pas sur les procédures en cours, ni sur les montants de provisions enregistrés. Compte tenu des informations dont nous disposons à ce jour, nous n'anticipons aucune provision supplémentaire sur ces différents litiges.

En ce qui concerne le dossier Djibouti, il convient de rappeler que c'est Colas qui, le 1<sup>er</sup> juillet 2014, a informé volontairement le gouvernement américain qu'elle avait découvert que des personnes de Colas Djibouti, filiale de Colas, avaient mis en place un mécanisme de fraude sur la qualité des matériaux mis

en œuvre lors de l'exécution de contrats et de sous-contrats du gouvernement américain entre 2012 et mi-2014. Colas Djibouti a, en date du 17 février 2021, conclu avec lesdites autorités un Settlement Agreement pour les aspects civils et un Deferred Prosecution Agreement (DPA) concernant les poursuites pénales. En vertu du DPA, Colas Djibouti s'engage notamment à coopérer pleinement avec les autorités, pendant une durée de deux années, si celles-ci devaient engager des poursuites contre les autres personnes concernées.

Cette procédure n'a pas d'incidence sur les activités du Groupe aux Etats-Unis.

#### **Question 14 :**

Est-il prévu que le Programme de rachat d'actions soit activé ou est-il proposé uniquement à titre d'opportunité ? Quel est l'avis du Conseil sur l'opportunité ou non d'activer ce plan, compte tenu du cours actuel de l'action ?

#### **Réponse :**

En sollicitant l'autorisation des actionnaires en vue de permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions (18<sup>ème</sup> résolution de l'Assemblée générale mixte du 20 avril 2021), le Conseil d'administration souhaite poursuivre le programme de rachat d'actions mis en place depuis plusieurs années. Le rapport de gestion (p. 83 et 84 du rapport annuel 2020) détaille l'utilisation du programme de rachat d'actions durant l'exercice 2020 ainsi que les caractéristiques du programme de rachat d'actions 2021.

#### **Question 15 :**

Quelles sont les perspectives du Groupe pour l'exercice 2021 ? Comment s'est déroulé le 1<sup>er</sup> trimestre, et se dirige-t-on vers un exercice plus « normatif » ?

#### **Réponse :**

Après la baisse d'activité de l'année 2020, les unités opérationnelles de Colas tablent sur une reprise du chiffre d'affaires en 2021. Le second semestre devrait notamment voir se concrétiser les premiers effets des plans de relance annoncés en 2020.

La marge opérationnelle courante devrait également s'inscrire en hausse par rapport à 2020 et se rapprocher du niveau atteint en 2019. Elle devrait notamment tirer bénéfice des mesures d'optimisation des coûts adoptées en 2020, ainsi que des programmes d'excellence opérationnelle en cours dans les activités industrielles.

Les résultats du premier trimestre seront examinés par le Conseil d'administration le 18 mai 2021 et seront communiqués au marché le 20 mai 2021.

#### **Question 16 :**

Dans le même temps, les effectifs de la holding semblent avoir augmenté de l'ordre de 6%. Est-ce lié à la perspective d'une prochaine hausse de l'activité ?

**Réponse :**

Dans l'ensemble, le développement des effectifs du Siège est lié à l'impact croissant des activités dans le domaine de la RSE (environnement, éthique etc.).

**Question 17 :**

Pouvez-vous faire le point sur les activités portuaires du Groupe ?

**Réponse :**

Le Groupe est présent dans la construction de plateformes portuaires. Suivant sa localisation, chaque filiale peut exercer cette activité portuaire, plus ou moins significative selon les zones. A titre d'exemple, Colas réalise depuis 2015, en groupement avec Bouygues Travaux Publics (mandataire), l'aménagement du nouveau port de Calais, à livrer en 2021. En revanche, nous ne communiquons pas sur le détail de notre chiffre d'affaires et résultats par activité.

**Question 18 :**

Quel est l'impact possible de la forte hausse des coûts des matières premières dans le secteur de la construction ? Notre Groupe est-il moins impacté, du fait de contrats pluriannuels, ou par la production intra-groupe, ou bien encore par le biais de couvertures ? Le Groupe a-t-il la capacité de répercuter à ses clients ces hausses de coûts ? La hausse du cours du baril de pétrole a-t-elle eu un impact dans la même proportion sur le prix du bitume ?

**Réponse :**

Colas utilise du bitume et des produits pétroliers dans ses activités. Le prix du bitume a récemment connu une hausse sensible. Il convient de noter que les indices qui influent sur les prix du bitume varient significativement suivant les zones géographiques.

Dans l'activité Travaux, Colas est protégé par des formules de révision de prix ou par des contrats courts sur une importante partie de ses activités.

Dans l'activité de négoce, la répercussion d'une hausse ou d'une baisse du prix de gros du bitume sur les prix de détail est plus lente et liée à la demande de travaux. Ce décalage peut avoir une incidence sur le résultat et donc faire varier la marge.

Sur chacun de ses marchés, le Groupe a pour objectif d'assurer la sécurisation à meilleur coût de ses achats de bitume pour ses activités travaux, et de limiter le risque pour ses activités de négoce.

**Question 19 :**

Selon la note 8.4, 205M€ de dettes arrivent à échéance en 2022. Notre Groupe pense-t-il rembourser cette dette ou procéder à un allongement de sa maturité, voire à un mélange des deux solutions ?

**Réponse :**

Il s'agit effectivement d'un mélange des deux solutions.

Pour une petite partie, il s'agit de la part du capital à rembourser en 2022 sur des emprunts amortissables. Nous allons donc tout simplement rembourser les échéances dues en 2022.

Pour l'autre partie, la plus importante, il s'agit de lignes de financement non amortissable pour lesquelles nous sommes déjà en discussions très avancées avec les banques pour allonger la maturité de plusieurs années.

#### Question 20 :

En 2020, les charges opérationnelles sont largement impactées par la réorganisation des activités de Colas France et, dans une moindre mesure, par la restructuration de SRD. La réorganisation des activités de Colas France est-elle achevée ? Doit-on s'attendre à de nouvelles charges concernant SRD ? Doit-on plus généralement s'attendre à de nouvelles charges exceptionnelles durant l'exercice en cours ?

#### Réponse :

En 2020, des charges non courantes ont été prises en compte à hauteur de 69 millions d'euros au titre de la réorganisation des activités routières en France et de la poursuite des travaux de démantèlement du site de Dunkerque.

Les activités de Colas France sont en cours d'organisation. Il n'est pas prévu de nouvelles charges à ce titre sur l'exercice 2021.

En ce qui concerne le site de Dunkerque (SRD), le niveau des provisions est jugé approprié. En ce qui concerne la dépollution du site, le plan de gestion des sols a été déposé et est en cours d'approbation par la DREAL.

### 3. Questions écrites de CIC Paris

---

#### Question 21 :

Pourriez-vous préciser les changements anticipés sur le marché du négoce de bitume évoqués lors de la présentation du 18 février dernier ?

#### Réponse :

De nombreuses raffineries, particulièrement en Europe, font aujourd'hui face à des besoins d'investissements significatifs, soit du fait de leur ancienneté, soit du fait de la nécessité de répondre à des exigences de plus en plus importantes de protection de l'environnement. Les fermetures de raffinerie, ou les conversions de raffinerie, se multiplient donc. Cela entraîne une baisse de production du bitume dans certaines zones géographiques et indirectement une mondialisation du marché à long terme ainsi qu'un risque de volatilité accrue des prix.



**Question 22 :**

La commande de 2 bitumiers nouvelle génération est-elle en partie une réponse à ces changements et quel est le coût de cet investissement ?

**Réponse :**

C'est pour cette raison que Colas a créé Continental Bitumen Ltd, entité en charge de sécuriser l'approvisionnement de bitume et de développer une activité de négoce pour Colas sur la zone EMEA. Dans ce cadre, Continental Bitumen Ltd a investi dans 2 navires d'une capacité unitaire de 20 000 tonnes qui seront livrés en 2023. Le montant de l'investissement reste confidentiel.

**4. Questions écrites de Monsieur Jean-François Delcaire**

---

**Question 23 :**

Pouvez-vous faire un point sur deux activités pour lesquelles le Groupe a entrepris des actions de réorganisation et de transformation : la Route France et Colas Rail. J'aimerais que vous reveniez sur les causes des contre-performances enregistrées par le passé, et sur les mesures qui ont été mises en œuvre, et enfin sur la trajectoire et l'horizon des résultats attendus

**Réponse :**

Sur l'activité Route France, la création début 2021 d'une filiale unique, Colas France, vise à augmenter les synergies entre les territoires, notamment par le biais de la mutualisation des services support. Les coûts relatifs à cette réorganisation ont été comptabilisés en 2020.

Pour ce qui est de Colas Rail, les mesures mises en place en France fin 2018 continuent de porter leurs fruits :

- diversification de la base de clients, plus particulièrement en réduisant l'exposition à SNCF Réseau ;
- cession de l'activité fret ;
- réduction du montant des capitaux employés, notamment par cessions-locations de la majeure partie du parc de locomotives, en France et au Royaume-Uni.

Il est prévu que les activités ferroviaires de Colas reviennent à l'équilibre en 2021. A moyen terme, Colas Rail devrait atteindre des niveaux de rentabilité similaires à ceux des activités routières.

Le Ferroviaire est un axe de développement important pour le Groupe, avec des perspectives favorables notamment *via* les plans de relance.

**Question 24 :**

Depuis quelques trimestres, les cours de la plupart des matières premières (énergétiques, minières) sont en forte hausse. Pouvez-vous revenir sur les impacts, voire les opportunités, que cette situation peut engendrer en termes d'activité mais aussi de marge opérationnelle, le cas échéant ?

**Réponse :**

Colas utilise du bitume et des produits pétroliers dans ses activités. Le prix du bitume a récemment connu une hausse sensible. Il convient de noter que les indices qui influent sur les prix du bitume varient significativement suivant les zones géographiques.

Sur chacun de ses marchés, le Groupe a pour objectif d'assurer la sécurisation au meilleur coût de ses achats de bitume pour les activités de travaux et de limiter le risque pour ses activités de négoce.

**Question 25 :**

2021 : alors que nous sommes bientôt fin avril, pouvez-vous mieux qualifier les perspectives de croissance et de marge du Groupe pour cet exercice ? Pour ce qui est de la France, peut-on espérer une meilleure visibilité une fois les élections locales (municipales en 2020, régionales en 2021) derrière nous ?

A titre plus marginal, que représente l'éventuelle baisse envisagée de la CVAE en France ?

**Réponse :**

Après la baisse d'activité de l'année 2020, les unités opérationnelles de Colas tablent sur une légère reprise en 2021. Le second semestre devrait notamment voir se concrétiser les premiers effets des plans de relance annoncés en 2020.

La marge opérationnelle courante devrait également s'inscrire en hausse par rapport à 2020 et se rapprocher du niveau atteint en 2019. Elle devrait notamment tirer bénéfice des mesures d'optimisation des coûts adoptées en 2020, ainsi que des programmes d'excellence opérationnelle en cours dans les activités industrielles.

En France, on constate depuis le début de l'année une hausse du nombre d'appels d'offres publics par rapport à 2020.

L'impact de la baisse de la CVAE n'est pas matériel à l'échelle des résultats du Groupe.

**Question 26 :**

Dividende : faut-il voir, au sein d'une structure financière extrêmement confortable, la baisse du dividende comme la simple application d'un pay-out ratio, ou plutôt des ambitions plus volontaristes que d'habitude de croissance externe ? Dans ce domaine, les multiples de valorisation et les opportunités ont-ils évolué depuis fin 2019 ?

**Réponse :**

La baisse du dividende est corrélée à la baisse des résultats du Groupe en 2020.

La structure financière de Colas lui assure la capacité de se développer par croissance externe.

Nous n'avons pas noté récemment de baisse des multiples de valorisation de cibles de croissance externe.

**Question 27 :**

Plans de relance : à quel horizon peut-on espérer bénéficier des nombreux plans de relance d'infrastructures (y compris dans le domaine des mobilités de type rail/tram) que la plupart des Etats développés envisagent de mettre en œuvre ? Pouvez-vous nous rappeler notre exposition dans le domaine de la Route aux Etats-Unis ?

**Réponse :**

Colas espère pouvoir bénéficier d'ici 2022 des premiers effets des différents plans de relance d'infrastructures dans les pays majeurs d'implantation du Groupe (France, Union européenne, Royaume-Uni, Etats-Unis, Canada).

Aux Etats-Unis, le Plan de rénovation des infrastructures annoncé par le Président Biden représente une opportunité pour les activités de Colas Inc.

**Question 28 :**

Enfin, comme l'an dernier, une question plus personnelle pour M. Gardès : quelle analyse faites-vous du comportement du groupe Colas pendant cette année 2020 si exceptionnelle ? Cette crise sanitaire et ses impacts ont-ils fait évoluer certains aspects de la stratégie et de votre gestion des opérations, et dans quels domaines ?

**Réponse :**

L'année 2020 aura été une année difficile mais enrichissante. Elle nous aura beaucoup appris, et nous aura conduit à poser un autre regard sur la manière dont nous exerçons nos activités.

Sur le plan sanitaire, nous avons très vite mis en place des règles, des procédures et des moyens pour protéger nos équipes. Nous avons démontré que nous savions travailler en sécurité dans un contexte de pandémie.

Sur le plan économique, malgré un impact très fort de la crise sur l'activité, surtout en France à partir de mi-mars, nous avons réussi à rattraper une partie de notre retard au second semestre. La baisse du chiffre d'affaires et des résultats a donc été relativement contenue.

Si nous avons plutôt bien résisté et fait preuve de réactivité dans la gestion de la crise, c'est grâce à la pertinence et à la résilience de notre modèle d'affaires. Basé sur l'agilité d'implantations locales et la force d'un grand groupe mondial, il combine décentralisation et transversalité. Notre bonne répartition géographique et notre mix métiers nous ont aidés à traverser la crise, certaines régions ou certaines activités compensant les difficultés des autres.

Cette crise a mis aussi en évidence l'engagement et la mobilisation tout à fait remarquables des équipes de Colas dans ces circonstances inédites, au sein de leurs entités comme au service des territoires, au travers de nombreuses initiatives de solidarité.



WE OPEN THE WAY

Enfin, elle a eu pour effets positifs d'accélérer notre transformation numérique, de nous permettre d'expérimenter le travail à distance à grande échelle – hors activités terrain bien sûr –, et d'amplifier notre sensibilisation à la RSE.