FICHE ENTREPRISE H2V

Contexte

Exposition de la France

- La France est le 9e fournisseur de l'Ukraine avec une part de marché de 2,8% et est représentée sur l'ensemble des secteurs par des acteurs de taille notamment dans le secteur bancaire (**Crédit agricole**,), l'agroalimentaire (**Bel**, **Lactalis**, **Bongrain**, **Danone**, **Savencia**, **Soufflet**, **Louis Dreyfus**, **Malteurop**, **Limagrain**), la distribution, avec la galaxie **Mulliez** (**Auchan, Decathlon, Leroy Merlin**), le numérique (**Ubisoft**, **Blablacar**) et l'automobile (**Renault** et **Peugeot** ont 25% de part de marché). D'ailleurs les entreprises présentes en bourse ont vu leur cotation s'effondrer en l'espace de 24 heures.

Les entreprises doivent demeurer à l'affût de chaque marché, réévaluer régulièrement les différents risques et planifier en conséquence.

Le conflit entre la Russie et l'Ukraine a entraîné des pertes tragiques de vie ainsi que de la destruction à travers l'Ukraine, et en seulement deux semaines, plus de 2 millions de personnes ont trouvé refuge dans les pays voisins. Alors que les villes ukrainiennes continuent d'essuyer des bombardements importants et que les affrontements se poursuivent, le bilan des morts qui ne cesse de s'alourdir et l'évolution de cette catastrophe humanitaire sont au premier plan des préoccupations.

- La crise engendre également des perturbations politiques et économiques à travers le monde, et les entreprises sont confrontées à des risques liés au conflit en ce qui concerne leurs employés, leurs actifs, leurs activités et leurs chaînes d'approvisionnement dans la région ainsi qu'à l'échelle mondiale.
- Les entreprises cherchent également à obtenir des conseils juridiques quant à la possible incidence sur leurs affaires du régime de sanctions en cours et en constante évolution.
- En ce qui concerne le secteur de l'assurance, les paiements des primes ou les transactions de demandes d'indemnité pourraient être interrompus, ou les efforts des banques pour obtenir plus de renseignements avant de traiter les demandes pourraient entraîner des retards dans les processus.
- Les responsables de la gestion des risques en Europe et dans le monde subissent déjà les conséquences de la guerre en Ukraine et des sanctions imposées aux acteurs russes et biélorusses, ou cela ne saurait tarder. Si vous ne l'avez pas encore fait, voici les mesures de gestion des risques à prendre immédiatement.

Nous sommes le 24 février 2022, à 6h00 GMT + 1, Paris en France. Vous êtes PDG d'une entreprise dont les actifs se situent à la fois en Ukraine et en Russie. Vous êtes alerté de l'invasion russe.

EXERCICE

A faire :

1. Constituer une cellule de crise en attribuant un rôle à chacun

Elle se substitue à la direction de l'entreprise le temps de la crise. Dans le cas de crises longues, cela implique de :

- Bousculer les liens hiérarchiques et les habitudes
- Recourir à des compétences différentes voire à des expertises externes

Mais la "War Room" est aussi un lieu. Connecté et suffisamment grand, le cœur de la gestion de crise doit permettre de :

- Communiquer
- Décider
- Préserver la confidentialité et la sécurité de ses membres

Les fonctions de la cellule de crise

- Récupérer une information la plus fiable possible (fonction information)
- Analyser ses informations et les conséquences (fonction expertise)
- Décider et animer (fonction direction)
- Communiquer les décisions (fonction communication)

Les acteurs d'une cellule de crise simple

- Le décideur
- Les experts
- Le responsable communication
- Le porte-parole
- Un gate keeper : celui qui garde la trace écrite des décisions, son historique, qui tient à jour le tableau de bord et déploie les outils de suivi

Chaque personne présente dispose d'une fonction précise. La composition de la cellule de crise dépend de la nature de la crise, pour autant que chaque fonction décrite ci-dessus soit présente.

2. Lister les risques pouvant affecter les capacités de production, d'approvisionnement, et de performance future de votre entreprise par ordre de priorité d'impact et d'occurrence

3. Identifier le ou les acteurs en charge de la résolution de ces risques

4. Attention aux différents interlocuteurs auxquels vous devez répondre, notamment au niveau de la gouvernance (CA, salariés, actionnaires, investisseurs)

5. Essayer d'apporter des premières réponses à ces risques (Voir si on ne peut pas leur ajouter la dimension financière pour compléter le cours d'Yves : points d'attention trésorerie, assurances, communication financière, provisions, dépréciations)

Liste de tâches d'un plan de gestion de crise
Analyse des risques
Décrire les risques et les classer par ordre de probabilité
Procédures de réponse
Identifier les rôles et les responsabilités de chacun en cas de crise
Protocole d'activation
Déterminer quand il est nécessaire d'agir en période de crise
Stratégie de communication
Désigner une personne qui annoncera les informations au public et répondra au feedback

RÉCAPITULATIF GESTION DE CRISE

La **gestion de crise en entreprise** est le processus de préparation et de gestion de toute situation d'urgence perturbatrice ou inattendue qui affecte votre entreprise, vos parties prenantes, vos employés, vos clients et vos revenus.

Le processus du **management de crise en entreprise** implique bien plus que la **gestion de la crise** elle-même – même si c'est sans doute la partie la plus importante.

Voici les principales étapes de la **procédure de gestion des crises** afin que votre entreprise y soit mieux préparée.

1. Pré-crise dite à froid

La première partie de la **gestion des crises en entreprise** consiste à prévenir toute crise potentielle. Cela implique :

- de créer un **plan de gestion des crises** (dont nous parlerons plus loin),
- de recruter et de former une équipe de **gestion des crises** (nous y reviendrons plus tard),
- et de mener des exercices pratiques pour la mise en œuvre de votre plan.
- Une autre partie de cette étape consiste à rédiger les messages de communication de crise que vous pourriez avoir à transmettre en temps de crise – la pré-rédaction de ces messages permet de gagner du temps lorsqu'une situation d'urgence se produit réellement.

2. Gestion de crise à chaud

- La deuxième étape de la **gestion des crises en entreprise** est le processus consistant à traiter et à répondre aux différentes étapes de la crise (que nous décortiquerons ci-dessous).
- C'est à ce stade que votre **plan de gestion de crise** est mis en œuvre.
- Les premiers messages de **gestion de la crise** sont diffusés, les salariés et autres intervenants sont contactés et la sécurité du public et de l'entreprise est considérée comme prioritaire (plus que d'habitude).

3. L'après-crise RETEX

- Lorsqu'une crise passe ou s'apaise, votre **management de crise** est à peine terminé. Il est impératif que vous restiez en contact avec vos salariés, clients ou fournisseurs et que vous restiez disponible pour répondre aux questions.
- La meilleure pratique consiste également à envoyer des mises à jour proactives à ces parties.
- Enfin, travaillez avec votre équipe de **gestion de crise** pour examiner et analyser votre **plan de gestion de crise** et la manière dont il a été mis en oeuvre dans une situation d'urgence réelle.
- Comment se sont déroulées vos communications de crise ? Votre public a-t-il eu des questions ou des préoccupations auxquelles vous avez négligé de répondre ?
- Intégrez les enseignements que vous avez tirés dans votre **procédure de gestion de crise en entreprise** pour la planification future.

GESTION DE CRISE

Voici les étapes à suivre :

- Cerner les risques
- Déterminer leur probabilité
- Evaluer votre exposition et les conséquences potentielles
- Elaborer un plan d'action pour y répondre

Exemple de Méthode

AGIR

LA MÉTHODOLOGIE EST COMPOSÉE DE 4 ÉTAPES :

• Afficher les faits et identifier les risques
• Gérer les impacts
• Identifier les parties prenantes

• Répondre par un plan d'action

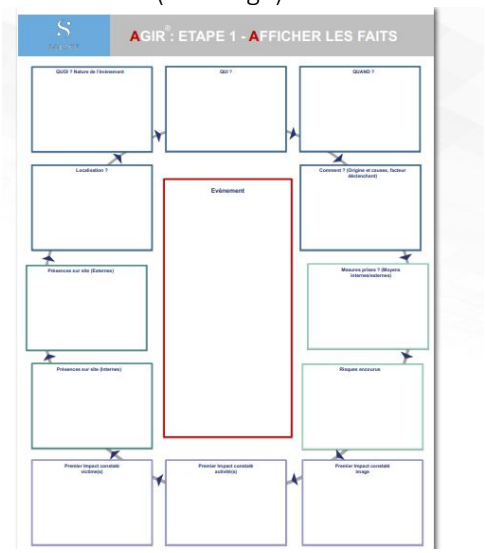
ETAPE 1 : AFFICHER LES FAITS

Il s'agit de recueillir toutes les informations disponibles afin d'établir un constat clair de la situation.

QUELLES SONT LES QUESTIONS AUXQUELLES IL FAUT APPORTER UNE RÉPONSE ?

• Qui ?
• Quoi ?
• Quand ?
• Où ?
• Comment ?
• Quels sont les effets/conséquences ?
• Quelles sont les mesures prises ?
• Quels sont les premiers impacts constatés ?
• Quelles sont les personnes présentes sur le site ?

Utiliser des couleurs différentes pour distinguer les informations « validées » (ex : bleu ou noir) de celles « à vérifier » (ex: rouge).



L'analyse des risques

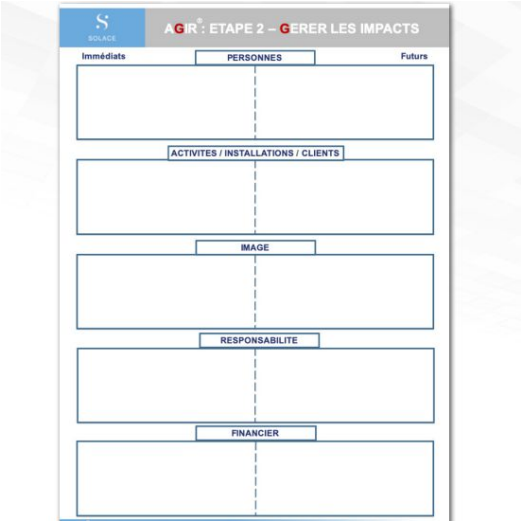
- L'analyse des risques permet de décrire avec précision les risques potentiels auxquels votre entreprise peut être confrontée et de les classer par ordre de probabilité.

ETAPE 2 : GERER LES IMPACTS

- La gestion d'une crise nécessite avant tout d'évaluer les impacts. On réalise donc une analyse des impacts immédiats et futurs suivant cinq catégories :

• Impacts sur les Personnes
• Impacts sur les Activités
• Impacts sur l'Image
• Impacts sur la Responsabilité
• Impacts Financiers

- IL EST POSSIBLE DE SE REMEMORER CES CATEGORIES GRACE A L'ACRONYME PAIRF : • Personne • Activités • Image • Responsabilité • Financier



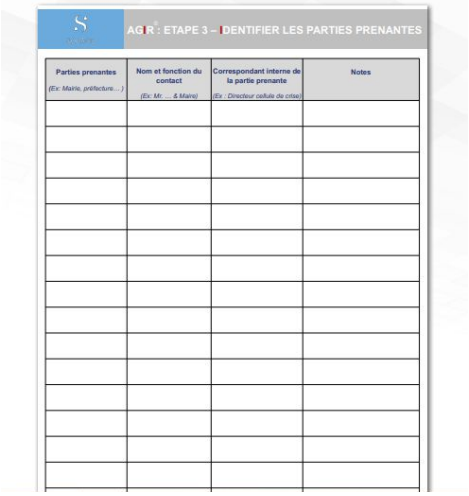
ETAPE 3 : IDENTIFIER LES PARTIES PRENANTES

- Après avoir analysé les impacts, il convient de lister les parties prenantes de l'évènement relevées précédemment. Les "parties prenantes" sont les personnes physiques et/ou morales nécessitant une prise en compte de la part de la cellule de crise. Elles peuvent être internes ou externes à l'entreprise.

IL EXISTE 3 GRANDES CATEGORIES DE PARTIES PRENANTES :

- Celles qui sont impliquées dans votre gestion de crise
- Celles qui sont impactées
- Celles qui doivent être informées

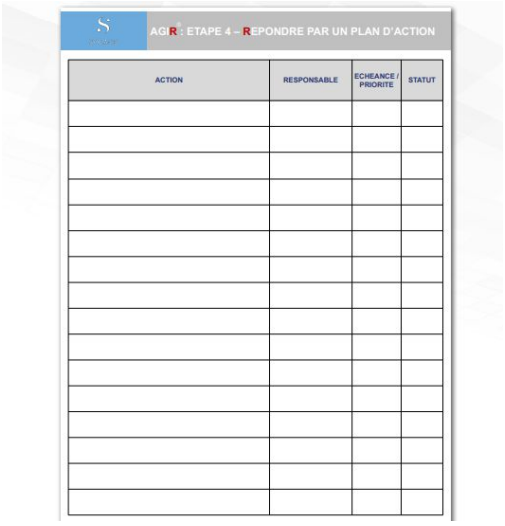
Il est important de ne pas oublier d'anticiper l'apparition de nouvelles parties prenantes en fonction du scénario de crise. Il est nécessaire d'identifier le périmètre d'intervention de la cellule de crise : "parmi ces parties prenantes, lesquelles doivent être gérées par vous ?"



ETAPE 4 : REPONDRE PAR UN PLAN D'ACTION

- La méthodologie aboutit à la définition d'un plan d'action.
- Ce plan d'action est défini en fonction des impacts que vous devez gérer et des parties prenantes à prendre en compte.
- Il est nécessaire de lister les actions à réaliser pour chaque impact et pour chaque partie prenante faisant partie du périmètre d'intervention de la cellule de crise.
    - Noter les actions à réaliser
    - Désigner un responsable pour chaque action
    - Définir une priorité / échéance pour chaque action

- Définir le **statut de chaque action** (non débutée, en cours, terminée, pose problème)



Les procédures de réponse

Les procédures de réponse décrivent les plans d'action applicables à chacun en cas de crise. Identifier les postes de décision dans votre plan d'intervention de crise en clarifiant **le rôle et responsabilités de chacun.**

La stratégie de communication externe en cas de crise

- En cas de crise, vos opérations internes ne sont pas nécessairement les seules à être touchées. Si la crise s'étend, vous devrez **expliquer la situation aux principales parties prenantes externes et au public. Votre stratégie de communication externe en cas de crise doit préciser qui sera chargé de transmettre les informations et qui devra répondre aux remarques.**

Quelques exemples de plans de gestion de crise

Bien qu'il soit impossible d'anticiper toutes les crises qui peuvent survenir au sein d'une entreprise, vous pouvez **identifier les grandes tendances en les classant en catégories, et ainsi, établir des plans en fonction des événements potentiels**. Voici quelques exemples de crises à gérer :

- **Perte financière** : lorsque votre entreprise subit une perte financière, vous pouvez être amené à annoncer une faillite ou à licencier des employés. Ce type de scénario est tout à fait planifiable sans connaître la cause initiale de la crise financière.
- **Défaillance technologique** : en cas d'incident technologique, vos clients pourraient être privés d'accès pendant une période prolongée. Ce type de crise affecte votre réputation et vos résultats financiers, c'est pourquoi vous devez vous préparer à cette éventualité.
- **Catastrophe naturelle** : selon l'endroit où vous êtes situé, il pourrait être utile de vous préparer à certaines catastrophes naturelles. Par exemple, si votre entreprise se trouve dans le sud-est des États-Unis, vous pouvez mettre en place un plan de crise en cas d'ouragan pour gérer les évacuations, un plan de communication externe, un plan de reprise après sinistre, etc.
- **Changements opérationnels** : nous nous écartons ici de la crise traditionnelle, mais vous devez tout de même avoir élaboré un plan pour vous préparer à tout revirement majeur de leadership inopiné. En outre, si vous devez licencier un grand nombre d'employés, votre processus opérationnel pourrait en être affecté, auquel cas vous devrez en avertir le public.
- **Incident organisationnel** : que faire en cas d'allégations d'inconduite ou de malversation, par exemple ? Dans une telle situation, vous aurez besoin d'un plan pour savoir comment réagir. Vous pourriez donc intégrer des excuses publiques et autres moyens de redorer votre image à votre plan de gestion de crise.

Exemple de Fiche cyber-continuité et cyber-sécurité

Cyber-continuité

Actions en prévention

o Déterminer une politique sécurisée de sauvegarde redondante (locale et externe) des données.
o Définir un dispositif de secours pour les applications vitales, par exemple par transfert dans un cloud sécurisé8 .
o S'assurer que le ou les prestataires informatiques à activer en cas de menace sont eux-mêmes en capacité de continuer leur activité dans une telle situation et placent l'entreprise parmi leurs clients essentiels à soutenir en cas de besoin.

Actions à mener en cas de menace effective

o Transférer les données récentes et les applications vitales sur des dispositifs de sauvegarde et de secours (dispositifs nomades – ex : micros portables, disques durs externes, clés – ou fixes sécurisés – ex : serveur délocalisé, cloud sécurisé …).
o Activer son ou ses prestataires informatiques.
o Utiliser tous les moyens palliatifs afin de maintenir l'activité économique (ex : passer en mode manuel, continuer la relation clientèle par téléphone, etc.).

Cyber-sécurité

Actions à mener en prévention (hygiène numérique)

- Précaution matérielle et logicielle :

o Cartographier les installations critiques permettant la continuité de l'activité économique et commerciale (lister les serveurs ou postes de travail).
o Pratiquer une séparation ou une isolation des réseaux afin de contenir une éventuelle contamination.
o S'équiper de logiciels antivirus et mettre en place des règles de pare-feu.
o Installer sans attendre les mises à jour en provenance directe de l'éditeur du logiciel ; ne pas installer des logiciels non demandés.
o Déterminer une politique sécurisée de sauvegarde redondante (locale et externe) des données.
o Favoriser les canaux chiffrés en cas de transmission de données (sites en https, connexions ftp via une « tunnelisation » ssh, serveur de messagerie disposant d'un protocole chiffré activé, etc.).

- Précautions humaines :

o Identifier clairement les responsables des systèmes d'information.
o Tenir à jour une liste constituée d'un vivier de spécialistes en informatique.
o Sensibiliser et responsabiliser le personnel régulièrement.
o Ne pas ouvrir les pièces jointes en provenance d'expéditeurs inconnus, ou ayant un caractère distractif ou non professionnel à partir d'un poste professionnel.
o Eviter de cliquer sur les liens contenus dans des courriels, en particulier en présence d'un environnement douteux ou d'urgence.
o Utiliser des mots de passe composés de lettres, chiffres et caractères spéciaux autant sur les applications internes que sur les sites externes.

Actions à mener en cas d'intrusion effective ou de suspicion d'intrusion

o Détecter l'intrusion (mauvais fonctionnement, réactions aberrantes …).
o Contacter immédiatement le responsable ou prestataire de confiance du système d'information, afin qu'il prenne en charge le traitement informatique.
o Utiliser tous les moyens palliatifs afin de maintenir l'activité économique (ex : passer en mode manuel, continuer la relation clientèle par téléphone, etc.).

Gestion de crise : les 10 commandements

En tant que dirigeant d'entreprise, vous respecterez ces dix commandements en temps de crise...

1er commandement : vous viendrez sur les lieux

Ne restez pas caché dans votre bureau du siège... Prenez les choses en main, déplacez vous... sans tomber dans la mise en scène. Le "jeu" est alors subtil.

2ème commandement : vous ferez preuve d'empathie

Montrez que malgré votre analyse rationnelle et professionnelle de la situation, vous comprenez les douleurs, les émotions... vous les acceptez, et avec elles leurs éventuels symptômes : agressivité, colère...

3ème commandement : vous annoncerez votre volonté de communiquer

Soyez ferme sur les éléments suivants : quels seront les porte-parole, quand entendrons nous le manager ? Un numéro vert est- il en place...

4ème commandement : vous expliquerez les faits avec transparence

Vous n'avez rien de neuf à dire depuis une heure, venez le dire ; vous avez des éléments... venez les communiquer. En gros, occupez le terrain, soyez le fil rouge de l'information. Faute de quoi tous vos interlocuteurs en attente d'information iront les chercher... mais pas forcément auprès de ceux qui vous veulent du bien !

5ème commandement : vous analyserez la situation

Et cette analyse sera faite avec le plus d'objectivité possible. Dans cette étape, pas de recherche de coupable pour le moment. Vous recherchez les causes des faits et mettez en place des solutions...

6ème commandement : vous accepterez une vision différente des faits

La fumée jaune qui sort de l'usine est normale pour vous, acceptez l'idée que pour les riverains elle puisse avoir une autre signification. Vous avez déjà répondu à la question... répondez y encore...

7ème commandement : vous restaurerez la confiance des vôtres

Certes la crise est finie ou presque... mais les salariés, les clients, les fournisseurs, les actionnaires... ont suivi l'actualité. Leur confiance est peut être touchée... Mettez en place un plan de communication adapté afin de rétablir des relations positives.

8ème commandement : vous tirerez les enseignements

Pendant cette crise, qu'avez vous fait de bien ? En revanche qu'est ce qui mériterait d'être amélioré ? Recherchez tant dans les causes des événements, que dans la gestion des conséquences...

9ème commandement : vous mettrez à jour les procédures

A partir de l'analyse précédente, modifier ce qui doit l'être dans vos procédures. Attention, ne changez pas toute la procédure à chaque crise... mais au moins les éléments significativement défaillants.

10ème commandement : vous valoriserez votre cellule de crise

Ils ont été sous stress, ils ont bien travaillé et vous leur demandez de retourner à leur quotidien... valorisez la cellule de crise peut être juste un pot de fin de crise, une réunion café - croissant, un bref papier dans intranet ou le Journal Interne... toutes les idées sont bonnes.

COMMUNICATION DE CRISE

1. Ne pas laisser de vide d'informations, c'est une porte ouverte à la rumeur. A elle seule, elle amplifie la crise, complique la résolution des conflits et peut s'avérer préjudiciable pour l'image et la réputation
2. Eviter le mensonge
3. Surveiller les thèmes de conversation sur les RS, les commentaires des médias, …
6. Rassurer les concernés et les parties prenantes
7. Maintenir une cohérence dans les messages
8. Entretenir les meilleures relations avec les médias
9. La préparation aux situations de crise doit comporter les grandes lignes stratégiques et tactiques pour gérer les situations litigieuses.

La plupart des manuels de communication de crise énumèrent surtout des erreurs à ne pas commettre :

- Passivité et réactions tardive
- Politique du silence, du déni hautain (« ces critiques sont faites par des gens incompétents »), du secret systématique
- Communication froide, jargonnante, technique qui peut produire l'incompréhension ou
- Affirmations hâtives avec le risque d'être démenti par les faits dans l'heure qui suit. Exemples : La crise est finie, nous avons les chiffres définitifs. Les mesures sont déjà en place. Notre système de sécurité est totalement sûr. Tout a été surabondamment vérifié. Nous avons pris telle mesure qui s'applique dans tel délai.
- Relativisation, dédramatisation, refus de responsabilité, contestation des thèses alarmistes sans s'être assuré d'avoir les munitions pour.

- Contradictions entre les déclarations émanant de la même entreprise
- Donner l'impression de ne pas prendre la mesure de la douleur des victimes, de l'inquiétude des personnes concernées, de l'impact symbolique d'un événement.

LES 10 COMMANDEMENTS DE LA COMMUNICATION DE CRISE

- Surveiller
- Anticiper
- Former
- S'informer sur le contexte du déclenchement de la crise
- Riposter (mesures d'urgence, formation cellule)
- Informer (les plus concernés, en interne d'abord puis en externe)
- Respecter (faire preuve de transparence et de maîtrise)
- Encadrer (suivre en détail l'avancement l'évolution)
- Conclure (rassurer, donner de la visibilité, maintenir le lien)
- Préparer l'après (RETEX, actions de communication post « épreuve », réfléchir sur l'éventuel opportunité issue de la crise, travailler à l'amélioration des politiques d'entreprises si nécessaire)

GUERRE EN UKRAINE, L'AMF ATTIRE L'ATTENTION DES SOCIÉTÉS COTÉES

Guerre en Ukraine et impacts sur les marchés financiers : l'AMF attire l'attention des sociétés cotées sur les points de vigilance de l'ESMA

L'ESMA, en coordination avec les autorités nationales, suit de près les impacts sur les marchés financiers de la guerre en Ukraine et des sanctions à l'encontre de la Russie. Elle a publié le 14 mars 2022 un communiqué présentant les activités spécifiques de supervision et de coordination mises en œuvre dans ce cadre, ainsi que des points de vigilance à destination des sociétés cotées en leur rappelant leurs obligations de transparence en matière d'information permanente (Abus de marché) et périodique (rapports financiers annuel et semestriel).

L'ESMA invite en particulier les sociétés cotées à :

- communiquer dès que possible toute information privilégiée relative aux impacts de la crise sur leurs activités, perspectives et situation financière, sauf si les conditions sont remplies pour différer une telle information ;
- publier des informations qualitatives et quantitatives sur les impacts directs et indirects actuels et prévisibles de la crise sur les activités, la stratégie, les expositions, les chaînes d'approvisionnement, la situation financière et la performance des sociétés, au sein des rapports financiers annuels 2021 si applicable, et à l'assemblée générale, ou dans les informations semestrielles à venir.

L'AMF attire l'attention des sociétés cotées sur ces points de vigilance.

Dans sa communication du 15 mars, L'AMF attire l'attention des sociétés cotées sur les points de vigilance retenus par l'ESMA. Conformément à la règlementation MAR (Market Abuse Regulation), les autorités invitent ainsi les émetteurs à communiquer dès que possible sur leurs activités, perspectives et situation financière. Les informations qualitatives et quantitatives publiées doivent porter sur les impacts directs et indirects actuels et prévisibles de la crise sur les activités, la stratégie, les expositions, les chaînes d'approvisionnement, la situation financière et la performance des sociétés. Cette information doit se retrouver au sein des rapports financiers annuels 2021ou URD, et/ou dans les informations semestrielles à venir, et être présentée lors des assemblées générales.

Très concrètement, *« nous avons deux cas :*

- les entreprises ayant déjà publié leur DEU, doivent publier sans attendre un communiqué relatif aux impacts de la crise sur leurs activités, les perspectives et leur situation financière et prévoir un addendum au DEU;
- les entreprises qui s'apprêtent à publier leur DEU doivent inclure ces informations dans le mot du Président et actualiser le chapitre risques, les sections « perspectives » et/ou « Événements post clôture » ainsi que dans le rapport financier pour les données qualitatives et quantitatives déjà existantes ». Nous retrouvons ici les mêmes exigences de transparence que face à la crise du Covid.

TIMELINE DES SANCTIONS

1. Solidarité de l'UE avec l'Ukraine | Commission européenne (europa.eu)
2. Sanctions de l'UE contre la Russie à la suite de l'invasion de l'Ukraine | Commission européenne (europa.eu)

CONTEXTE EVOLUTIF

POUR TOUTES LES ENTREPRISES

- Les facteurs les plus pénalisants sont **la hausse des prix de l'énergie, la hausse des prix des matières premières et les difficultés d'approvisionnement (matières premières et produits finis ou semi-finis).** Ces éléments pèsent sur **la compétitivité des entreprises et sur les capacités de production…**

POUR LES ENTREPRISES DIRECTEMENT CONCERNÉESPAR LE CONFLIT

- Les **comptes de résultats** de ces sociétés seront "**plombés**", sans possibilité de faire autrement.
- **Le premier impact portera sur les revenus et profits.** Lorsque les géants français du luxe LVMH, Kering, Hermès ou encore Chanel annoncent la fermeture "temporaire" de leurs magasins en Russie, **c'est autant de chiffre d'affaires et de résultat net en moins sur la période.**
- **Le second portera sur les charges. Celles des licenciements, du gardiennage, de l'assurance pour les locaux sur place, du rapatriement et de l'aide pour les expatriés** qui le demandent, notamment (pour s'installer et acquérir des biens de première nécessité, par exemple).
- Les sociétés qui publient leurs comptes selon les normes IFRS, comme c'est le cas au CAC 40, sont tenues en outre de mettre à jour dans ces comptes la différence **entre la valeur présente d'une acquisition et le prix payé par le groupe au moment où il a investi dans l'activité. Sauf exceptions, ces dépréciations amputent d'autant le résultat net.**

La hausse des coûts de l'énergie est structurelle

- L'économie française a connu pas moins de quatre coups de semonces durant ce quinquennat : **la crise sociale des Gilets jaunes de 2018, la crise sanitaire de 2020, la crise ukrainienne et sans doute un retour de la crise sanitaire avec le confinement partiel de villes-mondes centrales dans le commerce international, comme Shangaï ou Shenzhen.**
- Du regain récent de **l'inflation** constatée, avec une hausse structurelle **des prix du gaz, du blé ou de l'acier**, s'ajoute désormais un regain de tensions sur une série d'approvisionnements stratégiques (**titane, nickel, acier, quelques terres rares, puces électroniques, etc.).**
- Même si la flambée des prix de l'énergie est accentuée par la guerre en Ukraine, les experts sont unanimes pour dire que la hausse des coûts de l'énergie est structurelle. Elle ne va pas s'atténuer avec le temps. **Les entreprises sont donc incitées à se transformer pour moins consommer d'énergie.**
- *« La situation actuelle, avec des prix de l'énergie extrêmement élevés va durer au moins jusqu'au printemps 2023* », selon l'Union des industries utilisatrices d'énergie (Uniden) et appelle à "*prendre toutes les mesures réglementaires pertinentes conduisant à une réduction de la consommation tant de gaz que d'électricité*". L'association encourage notamment à "***rationner dès maintenant les volumes mis en marché*".**
- Un **Décret du 8 avril 2022** prévoit que des **coupures ciblées de gaz** vont pouvoir être exigées en France chez les **importants consommateurs pour faire face à une éventuelle interruption d'approvisionnement russe l'hiver prochain**. Seuls les consommateurs les plus importants, qui **utilisent plus de 5 gigawattheures par an, sont visés par ces mesures**. Selon le gouvernement, ils sont au nombre « **d'environ 5.000** ». D'après le décret, ces gros consommateurs vont recevoir une enquête de la part du gestionnaire de gaz leur demandant plusieurs informations comme leur activité ou « les ***conséquences économiques qu'il subirait en cas de réduction ou d'arrêt de sa consommation de gaz*** » Ils devront répondre **sous deux mois maximum, au risque d'une amende.**
- L'Uniden prévient en effet que des entreprises sont **déjà contraintes de mettre certains ateliers à l'arrêt.** Par exemple, des **fabricants de zinc ou encore d'ammoniac** ont temporairement fermé certains sites pour ne pas produire à perte, comme les groupes Yara et Borealis qui produisent 40 % de l'ammoniac fabriqué en France. L'entreprise française de robinetterie Kramer (ex-Jacob Delafon) a dû prendre une décision similaire dans une usine d'éléments sanitaires haut de

gamme en céramique. "*Notre prévision cette année était de dépenser 400.000 euros (pour la facture énergétique, ndr). Si on ne fait rien, c'est 4 millions d'euros*", explique ainsi le PDG Manuel Rodriguez interrogé. Les cinquante-quatre salariés ont été placés en chômage partiel, précise le dirigeant.

- D'autres entreprises prennent les devants pour ne plus subir ces hausses de coûts et se lancent à la fois dans la chasse au gaspillage et dans la réduction de leur consommation d'énergie là où c'est possible. Certaines *travaillent sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement pour privilégier les matières les moins énergivores à toutes les étapes de la production*. D'autres investissent pour faire évoluer leurs outils de production. *Avec des prix de l'énergie durablement élevés, cela devient rentable*.

Engouement des entreprises pour les énergies renouvelables

- Les entreprises sont aussi de plus en plus nombreuses à vouloir se tourner vers les énergies renouvelables.
- Beaucoup d'entre elles souhaitent pratiquer l'autoconsommation d'énergie. Des groupes comme Casino, Leclerc, Carrefour, Castorama, Auchan, ou encore Leroy Merlin et Ikea ont engagé ce mouvement depuis quelques années avec l'installation de panneaux solaires sur les toits des magasins ou sur les parkings des supermarchés notamment. Toutefois, cette possibilité reste limitée car les groupes doivent être propriétaires de leurs locaux et les sites doivent pouvoir accueillir des panneaux photovoltaïques.
- Elles peuvent également se tourner vers des PPA (Power Purchase Agreement), des contrats d'approvisionnement de gré à gré entre le client et le fournisseur d'énergie. Ces contrats d'achat d'énergie directement auprès des producteurs suscitent un réel intérêt des entreprises qui peuvent ainsi décarboner leurs usages et s'assurent de prix fixés à long terme. Après la SNCF ou Google, Décathlon, Boulanger ou Carrefour se sont tournés vers cette solution. Mais la demande pour ces projets excède l'offre.
- Alors que le dernier rapport du Giec appelle clairement à une sortie des énergies fossiles, les entreprises devraient continuer à se ruer vers ces solutions aussi pour réduire leur empreinte carbone. De plus en plus d'entreprises rejoignent ainsi le réseau RE100 et s'engagent sur un objectif 100 % renouvelable d'ici 2028 en moyenne et au plus tard en 2030.

Le point sur les conséquences directes de la guerre en Ukraine sur le marché des métaux et ses implications à long terme.

La guerre en Ukraine est-elle l'unique responsable de la hausse actuelle des cours des métaux ?

- Il est nécessaire d'avoir différents niveaux de lecture sur les évolutions actuelles des prix des matières premières.
- Ces dernières ont déjà enregistré une forte augmentation en 2021 par rapport à 2020. Certains segments ont été très dynamiques comme l'énergie (+ 79 % en moyenne annuelle), les engrais (+ 78 %), les métaux et minerais (+ 45 %) ou les céréales (+ 30 %).
- Sur les seuls métaux, 2021 avait été une très forte année de reprise des cours comme en témoignent les évolutions des prix de l'étain (+ 86 %), du cuivre (+ 50 %), de l'aluminium (+ 43 %) ou du nickel (+ 32 %).
- La dynamique économique post-Covid (autour de 6 % de croissance mondiale en 2021 contre une récession de 3,1 % en 2020) a mis à jour les déséquilibres sur les différents marchés. La croissance mondiale observée en 2021 a été la plus forte depuis les années 1960. La Chine dès la mi-2020, les États-Unis dès l'automne et l'Europe en 2021 ont commencé à enregistrer de meilleures performances économiques et cela a considérablement accéléré la demande en matières premières dans un environnement d'offres contraintes.
- En effet, la pandémie avait totalement désorganisé les chaines d'approvisionnements mondiales, entrainant de nombreux déséquilibres dans le transport maritime (hausse des prix du fret, engorgements des ports, etc.) et sur les marchés, qui sont déjà par nature volatils et fortement cycliques. À moyen terme, les acteurs des marchés anticipaient également les

conséquences du plan d'infrastructures aux États-Unis et surtout l'ensemble des investissements nécessaires aux technologies bas-carbone, très consommatrices de métaux.

- Dès lors, la guerre en Ukraine impacte des marchés déjà particulièrement tendus en ce début d'année 2022.
- Le segment des métaux a ainsi enregistré une hausse des cours de plus de 12 % en moyenne en février 2022 par rapport à décembre 2021, marquée par des augmentations des prix de l'aluminium ou du nickel de plus de 20 % depuis le début de l'année.
- De manière globale, l'ensemble des marchés est impacté par *les nombreuses incertitudes actuelles et notamment par le fait que la Russie, et dans une moindre mesure l'Ukraine, sont d'importants producteurs sur les marchés mondiaux.*

Quels sont les matières premières et les secteurs les plus affectés à l'heure actuelle ?

- La Russie est un pluri producteur de matières premières et les métaux et minerais représentaient environ 8,5 % des exportations du pays en 2020. Certes ces dernières sont très loin du niveau des exportations des hydrocarbures (environ 45 % du total exporté), toutefois le poids de la Russie sur les marchés reste incontestable. La Russie occupe une place prépondérante sur de nombreux marchés en tant que producteur ou exportateur majeur. Elle représente ainsi, en 2021, 37 % de la production mondiale de palladium, 13 % du titane, 10,5 % du platine, 9,2 % du nickel, 5,4 % de l'aluminium, 4,4 % du cobalt et 4 % du cuivre.
- Si aucune sanction ne touche actuellement les matières premières, le conflit en Ukraine fait ressurgir des craintes de pénurie ou de forte volatilité dans de nombreux secteurs au premier rang desquels on trouve le *secteur automobile, l'aéronautique, les semi-conducteurs ou la pharmacie*.
- Dans le premier, la situation impacte le segment des véhicules thermiques, car le palladium est l'un des principaux composants des pots catalytiques. En outre le conflit ukrainien a provoqué la fermeture de certaines lignes de production d'automobile en Allemagne en raison d'un arrêt d'approvisionnement de certains composants. Le segment des véhicules électriques risque également d'être impacté, ce dernier consommant du nickel, du cobalt ou du cuivre, composants essentiels à la fabrication des batteries.
- Le secteur de l'aéronautique est particulièrement affecté par les craintes observées sur le marché du titane dont la société russe VSMPO-Avisma assure environ 30 % du marché mondial et près de 50 % des besoins des grands avionneurs mondiaux.
- Enfin le secteur des semi-conducteurs est susceptible d'être largement impacté par la crise actuelle à la fois en raison de la prédominance de la Russie dans la production mondiale de palladium (deuxième producteur mondial après l'Afrique du Sud), mais également, car l'Ukraine assure à travers les deux entreprises Ingas et Cryoin plus de 50 % de la production mondiale de gaz néon. Le secteur des semi-conducteurs a largement été impacté par la crise du Covid et la désorganisation des chaines de valeur et la crise actuelle pourrait à nouveau empêcher un retour à la normale dans ce secteur si sensible pour l'électronique grand public ou l'automobile.

En cas d'arrêt du conflit, les prix des métaux vont-ils retomber dans les mois qui viennent ou risque-t-on une accentuation des pénuries ?

- Le concept de pénurie doit, à mon sens, être appréhendé de manière économique. Il n'y a pas de pénurie pour qui veut mettre le prix. Les marchés de matières premières sont, à mon sens, rentrés dans une période de « supercycle ». En effet, l'urgence climatique impose la décarbonatation des secteurs électrique et du transport et la substitution des technologies traditionnelles (centrales à charbon, véhicules thermiques, etc.) par des technologies plus soutenables (éolien, solaire, véhicule électrique). Or, ces technologies ont des contenus matériaux plus importants (rapportés au MW installé) que les technologies traditionnelles.
- Dans des scénarios climatiques contraints, la pression sur les ressources existantes en cuivre, en bauxite, en cobalt, en nickel ou en lithium risquent d'être exacerbées dans les trois prochaines décennies. Ainsi, ce ne sont pas seulement les métaux dits technologiques ou

stratégiques (*lithium, cobalt et terres rares*) qui seront affectés, mais bien l'ensemble des métaux.

- Le 21e siècle sera un nouvel âge d'or pour les métaux et le cuivre pourrait être le métal le plus contraint dans les décennies à venir, car il est consommé dans de nombreux secteurs (construction, infrastructures, biens de consommation) et la transition énergétique rajoutera ainsi une couche supplémentaire sur la demande de cuivre.
- La même analyse peut être réalisée pour les grands marchés de métaux non-ferreux (aluminium, nickel) pour lesquels la transition énergétique exerce une pression supplémentaire.
- Cette accélération de la demande risque de bouleverser les pouvoirs de marché des différents pays producteurs de matières premières. Dans certains cas cette dynamique pourrait retarder leur processus de diversification.
- Le cas russe est particulièrement intéressant, car la Russie est productrice de matières premières énergétiques et de minerais, mais elle reste enfermée dans une économie peu complexe : grande productrice et exportatrice de métaux, elle reste une puissance pauvre au niveau mondial. Avec un PIB d'environ 1480 milliards de dollars, soit un niveau légèrement supérieur à celui de l'Australie ou de l'Espagne, son PIB par tête reste autour de 10 000 dollars par habitant, soit en dessous de la moyenne mondiale.

Liste de contacts dédiés aux entreprises affectées par les différentes sanctions économiques contre la Russie.

- Comment faire face aux sanctions économiques et financières?

Gel des avoirs, limitations des exportations, suspension de visas… Les entreprises concernées par les nouvelles restrictions peuvent s'adresser à la direction générale du Trésor. Elle propose notamment le détail des nouvelles règles, une synthèse des textes européens et leur consolidation, ainsi qu'une liste de questions-réponses.

La direction générale du Trésor met également à votre disposition deux contacts pour répondre à vos interrogations.

- Pour les sanctions financières: sanctions-russie@dgtresor.gouv.fr
- Pour leur impact sur les biens à double usage et aux mesures de contrôle des exportations: doublusage-sanctions.russie@finances.gouv.fr

Tensions sur les approvisionnements: qui contacter?

L'escalade du conflit russo-ukrainien risque de pénaliser la situation des entreprises françaises, déjà fragilisées par deux années de crise sanitaire. La Russie reste notamment le troisième producteur mondial d'aluminium. L'arrêt de ses livraisons laisse peser une certaine menace sur certains secteurs clés de l'industrie tricolore. Vous souhaitez anticiper les difficultés d'approvisionnementou subissez d'ores et déjà certaines conséquences de la crise ukrainienne? N'hésitez pas à le signaler à cette adresse: tensions-approvisionnements.russie@finances.gouv.fr.

- Prix de l'énergie: que faire en cas de litiges avec votre fournisseur énergétique?

Le prix du pétrole flambe à mesure que la tension monte sur le territoire ukrainien. Si les tarifs de l'énergie explosent déjà depuis quelques mois, l'invasion de la Russie a drastiquement intensifié le phénomène.

- Comment vous prémunir des cyberattaques?

Depuis la semaine dernière, le centre de cyberdéfense du ministère de l'Intérieur reste placé sous "vigilance renforcée". S'il s'agit d'une mesure préventive, certaines entreprises souhaitent renforcer la cyber vigilance de leurs infrastructures. Toutes les informations et les conseils en matière de cybersécurité se trouvent sur le site de l'Agence nationale de la sécurité et des systèmes d'information (ANSSI). En cas d'incident, contactez: cert-fr.cossi@ssi.gouv.fr

- Que faire en cas de difficultés industrielles ou financières?

Pour les entreprises rencontrant des difficultés industrielles et financières, les Commissaires aux restructurations et à la prévention des difficultés des entreprises (CRP) rattachés à la Direction générale des Entreprises (DGE) restent à disposition.

Ensemble des mesures à destination des entreprises

PROTÉGER LES ENTREPRISES DES CONSÉQUENCES IMMÉDIATES DU CHOC

Mise en place du **« bouclier tarifaire »** (22 Mds €) :

- **Remise carburant** de 15 centimes HT / litre entre le 1er avril et le 31 juillet 2022 (gazole ; essence (SP95, E10), E85, GNR, GPL et GNV)
- Hausse des tarifs d'électricité fixée à 4% au maximum en 2022
- Revalorisation du barème kilométrique de 10% pour l'imposition des revenus des salariés afin de tenir compte de la hausse des prix du carburant en 2021

SOUTENIR LES ENTREPRISES DONT LES DÉPENSES DE GAZ ET D'ÉLECTRICITÉ REPRÉSENTENT UNE PART ÉLEVÉE DES CHARGES

Mise en place d'une subvention d'aide d'urgence temporaire ciblée et plafonnée pour les entreprises dont :

- les dépenses de gaz et d'électricité représentent une part élevée des charges, au moins 3% du CA ;
- qui deviendraient déficitaires en 2022 du fait du renchérissement des dépenses ;
- toutes les entreprises sans condition de taille et de secteur.

- Aide = ½ du surplus de dépenses énergétiques dans la limite de 80% des pertes et plafonnée à 25M€
- Effective du 1er mars au 31 décembre 2022

ÉVITER LES FAILLITES DES ENTREPRISES AFFECTÉES PAR LA CRISE

Mise en place de mesures pour le financement du besoin en fonds de roulement des entreprises :

- Le Prêt Garanti par l'État (PGE) disponible, sous ses modalités actuelles, jusqu'au 30 juin 2022 pour toutes les entreprises éligibles et quel que soit le motif avec un relèvement de son montant à 35% de son CA pour les entreprises particulièrement impactées par les conséquences économiques du conflit ukrainien ;
- Le « prêt croissance industrie » pour soutenir la structure financière des entreprises industrielles et du BTP variant de 50 000 à 5 000 000 € pour les TPE, PME et ETI, pouvant aller jusqu'à 10 ans et garanti par Bpifrance ;
- Ré-abondement du « prêt croissance relance » ;
- Les prêts bonifiés par l'État pourront être accordés jusqu'à fin 2022 pour entreprises n'ayant pas pu bénéficier, ou dans des proportions très limitées, de solutions bancaires de marché ou d'un PGE, et présentant des perspectives réelles de redressement économique (examen en CODEFI) ;
- Prolongation de la possibilité de recours à l'activité partielle de longue durée (APLD) avec plusieurs aménagements mis en place ;
- Facilitation du recours au report ou facilités de paiement des obligations sociales et fiscales (via les sites de la DGFIP, URSSAF et MSA, ainsi que conseillers départementaux de sortie de crise et le numéro dédié aux mesures d'urgence (0806 000 245) ;

Afin de répondre aux interrogations des entreprises, la direction générale des entreprises a publié une FAQ traitant des différentes mesures pour les professionnels du plan de résilience.

ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES IMPACTÉES PAR LES MESURES DE RESTRICTION DES EXPORTATIONS, DES IMPORTATIONS ET/OU IMPLANTÉES DANS LES PAYS EN CAUSE

- Mise en place des points de contact au sein de la Team France Export (TFE) pour un accompagnement renforcé et personnalisé
- Dès le 21 mars, mise ne place d'un portail unique de contact conjointement avec les réseaux consulaires accessible avec le lien suivant : cci.fr/ukraine-impact-entreprises

Les entreprises peuvent signaler les tensions qu'elles subissent ou anticipent du fait de la situation en Ukraine et en Russie à l'adresse : tensions-approvisionnements.russie@finances.gouv.fr

FACILITER LA RECHERCHE DE DÉBOUCHÉS ALTERNATIFS DES ENTREPRISES EXPORTATRICES

Dispositifs d'accompagnement export assouplis et prolongés jusqu'à fin 2022 avec :

- la prolongation du dispositif « Cap Francexport » au-delà du 31 mars 2022

- le chèque relance export finance jusqu'à 50% les prestations de protection à l'international et permet de revoir leur stratégie internationale avec l'aide de la Team France Export et de bénéficier de prestations subventionnées ;
- le chèque relance VIE (subvention de 5 000 € par mission) pour soutenir l'internationalisation des entreprises françaises, en priorité pour les entreprises directement impactées par la crise

Lancement dans le cadre du FASEP (Fonds d'études et d'aide au secteur privé) d'un nouvel appel à projets sur les solutions innovantes et durables pour l'autonomie énergétique : financement d'études ou de démonstrateurs de technologies innovantes et développement des prospects à l'export.
Les entreprises concernées par les « sanctions économiques et financières, restriction des exportations » peuvent s'adresser à la direction générale du Trésor (DG Trésor) sur une page internet dédiée.
Deux contacts électroniques ont été créés pour les entreprises concernant :

- les sanctions mises en place : sanctions-russie@dgtresor.gouv.fr
- leur impact sur les biens à double usage : doublusage-sanctions.russie@finances.gouv.fr

APPORTER DES SOUTIENS CIBLÉS AUX SECTEURS LES PLUS EXPOSÉS À LA HAUSSE DU COÛT DES INTRANTS

Des mesures spécifiques sont prévues pour certains secteurs particulièrement touchés :

- agriculture et secteur agro-alimentaire ;
- la pêche ;
- le BTP ;
- le transport :

Concernant les entreprises de transport routier de marchandises ou de voyageurs (hors taxis), mise en place d'une série de mesures complémentaires :
- Le remboursement partiel de Taxe intérieure de consommation sur les produits énergétiques (TICPE) accéléré selon un rythme mensuel.
- Le recours au report ou facilités de paiement des obligations sociales et fiscales facilité.

RENFORCER LA SOUVERAINETÉ ÉNERGÉTIQUE

Accélération du volet de décarbonation de l'industrie de « France 2030 » (5,6 Mds € y sont consacrés) avec :

- Un nouvel appel à projets (AAP avec une enveloppe de 150 M€) début avril pour soutenir des projets industriels de transition énergétique, pour sortir de la dépendance européenne au gaz russe ;
- Enveloppe (610 M€) pour l'émergence et industrialisation de solutions de décarbonation de l'industrie, notamment à destination des PME industrielles spécialisées dans la construction d'équipements servant cette transition énergétique (chaudière biomasse, pompes à chaleur).

RENFORCER LA SOUVERAINETÉ ALIMENTAIRE

Ouverture de l'appel à projets *« Capacités agroalimentaires 2030 »* de « France 2030 » pour relocaliser des produits agricoles jugés stratégiques (engrais, produits transformés pour l'alimentation animale) et d'industrialiser les projets innovants soutenus par les stratégies d'accélération sur les agroéquipements et l'alimentation durable.

FACILITER L'IMPLANTATION EN FRANCE D'ACTIVITÉS PERMETTANT DE RÉDUIRE NOS DÉPENDANCES

Faciliter l'implantation en France d'activités permettant de sécuriser les approvisionnements et réduire les dépendances, en lien avec « France 2030 », en réduisant significativement les délais d'implantation (clarifier les différentes procédures administratives, réduire encore les délais d'implantation, repérer mieux le foncier productif et d'orienter les projets vers des sites à plus faibles enjeux environnementaux)
- *ordonnance à venir en application de l'article 226 de la loi Climat et Résilience*

RENFORCER LA SÉCURITÉ DES ADMINISTRATIONS, DES ENTREPRISES ET DES INFRASTRUCTURES

Les entreprises sont invitées à faire preuve d'une vigilance accrue en cette période. Les informations et conseils en matière de cybersécurité sont disponibles sur le site de l'agence nationale de la sécurité et des systèmes d'information (ANSSI).
En cas d'incident un point de contact est disponible sans interruption : cert-fr.cossi@ssi.gouv.fr
Pour accompagner les entreprises dans leur protection, des centres de réponse à incidents régionaux sont en cours de construction et seront opérationnels dès l'automne 2022 dans toutes les régions volontaires.

De même, des secteurs critiques, comme la santé, le social ou encore le transport aérien et maritime, disposeront de telles structures.

REACTION DES DIRIGEANTS

- Les grandes entreprises prennent position. Les annonces se succèdent et incarnent les cultures maison : politiques, plaçant le rapport de force contre Vladimir Poutine comme seul objectif, quel que soit l'effort personnel à fournir, ou pragmatiques, trouvant des solutions pour limiter les dégâts sur le plan économique pour leurs salariés, et leur sécurité aussi. A chaque annonce, la bourse réagit avec fébrilité, à la hausse comme à la baisse, augmentant encore la pression sur ces grands dirigeants.
- Les grands énergéticiens sont sous les projecteurs. Ce sont des géants mondiaux, leurs dirigeants sont très écoutés, les relations entre entreprises et Etats très fortes. Et, surtout, le gaz russe est identifié par les experts géopolitiques comme le principal levier des Européens sur la Russie. L'enjeu est lourd pour la Russie, c'est sa première source de devises. Mais il est aussi lourd pour l'Europe, qui dépend aujourd'hui du gaz russe, à 40%.

ENJEUX SECTORIELS

Energie : quels sont les impacts de la guerre en Ukraine ?

- L'impact de la guerre en Ukraine sur l'importation de gaz
- La situation est différente à ce jour, l'attaque de la Russie contre l'Ukraine inquiète le monde de l'énergie. Le gaz russe représente environ 40 % du marché européen du gaz, et environ 20 % du marché français. En Europe, actuellement, il y a de grandes problématiques industrielles qui pourraient bien bloquer le ravitaillement sur le vieux continent.
- Selon Patrick Pouyanné toujours, il n'y a que deux solutions de ravitaillement en Europe. Pour cela, « soit on a des tuyaux, soit on a des terminaux de regazéification où on amène du gaz naturel liquéfié. […] Il faut deux à trois ans pour construire un terminal. La France en a, l'Allemagne n'en a aucun ». De fait, prendre le relai « rapidement » sur l'importation est très voire trop complexe pour pouvoir le faire, car on a des problèmes d'infrastructures.
- De plus, il est important de noter que, s'il y a des terminaux dans les pays importateurs et des infrastructures dans le pays producteur, le transport reste indispensable. L'import maritime quant à lui est complexe, car il y a un manque mondial de navires méthaniers. Le fret maritime représente un des blocages à la reprise du commerce mondial.

- L'impact de la guerre en Ukraine dont la Russie est le premier pays producteur

- De fait, l'Ukraine joue un rôle majeur dans l'univers de l'énergie importée. C'est environ 85 millions de m3 transitent chaque jour par le pays, soit quasi 15 % des échanges. Si Gazprom confirme actuellement ne pas avoir fermé les vannes de la livraison vers l'Europe, rien n'indique que cela va durer.
- De plus, le gestionnaire de réseau ukrainien, Gas TSO of Ukraine, pourrait bien être amené à fermer le transport pour des raisons de sécurité suite aux divers bombardements. Toutefois, Patrick Pouyanné reste persuadé que la Russie ne compte pas se servir du gaz comme une arme lors de la guerre en Ukraine.

- Un impact qui se profile sur d'autres fournisseurs en France

- Le fournisseur historique vient de racheter une partie de General Electrics, les turbines Arabelle. Cependant, le plus gros client de l'enseigne est le Russe Rosatom. Le rachat de ces turbines par la France, qui sont essentielles pour sécuriser ses activités nucléaires et les ancrer sur le territoire français, se fait via la filiale Framatome (ex Areva). Là encore, Framatome est partenaire de Rosatom sur plusieurs chantiers et vient de signer un accord avec le groupe russe pour une coopération dans le développement de fabrication.
- Vattenfall, l'énergéticien suédois présent en France, a annoncé stopper la livraison de combustible nucléaire russe dans ses centrales.

DASHBOARD ENGIE 2022

- L'essentiel sur le Dashboard
- Son nom ? Dashboard de la Transition énergétique

- Parution ? Annuelle
- Son rôle ? Informer toutes les parties prenantes (entreprises, pouvoirs publics, collaborateurs, citoyens…) sur l'état des lieux des énergies en France et à l'international, sur l'année écoulée, et analyser les différentes pistes de mise en œuvre de la transition énergétique.
- L'ambition ? Mesurer l'avancement de la transition par rapport aux ambitions climat de long terme, un enjeu essentiel en lien avec la stratégie du Groupe Engie de positionner l'ensemble de ses activités sur une trajectoire de neutralité carbone.

****

- Avec près de 6 % de croissance, 2021 est une année de reprise économique mondiale forte. Les prix du gaz en Europe et en Asie ont connu une envolée exceptionnelle du fait de ce dynamisme, mais aussi en raison d'une surchauffe sur les chaînes d'approvisionnement et de tensions géopolitiques, comme Nord Stream 2 entre l'Europe et la Russie. Ces hausses se sont répercutées sur les factures des particuliers et des professionnels, amenant les pouvoirs publics à agir pour les compenser (gel de tarif, suspension de TVA, chèques énergie…).
- Corollaire de cette croissance, le rebond des émissions de gaz à effet de serre : une hausse estimée à 5 % à l'échelle globale, un peu en-dessous de son niveau de 2019. Il y a, malgré tout, à noter un point positif : la forte hausse de prix du CO2 sur le marché européen du carbone, de 33 à près de 90 euros la tonne, qui encourage la transition énergétique vers les énergies renouvelables (ENR).

En quoi le financement de la transition énergétique est-il une question-clé ?

- : Le financement des énergies et des technologies vertes est le carburant de la transition. À ce titre, 2021 est une année positive, surtout dans les pays occidentaux développés. Les investissements énergétiques mondiaux ont repris, rejoignant les niveaux d'avant-crise pandémique, avec un montant de l'ordre de 1 900 milliards de dollars anticipé par l'Agence Internationale de l'Energie dès juin dernier. Ce sont les énergies propres qui bénéficient le plus de ces flux de capitaux, avec près des trois quarts des dépenses liées aux installations de nouvelles capacités.
- Si cette progression s'explique notamment par la montée en puissance de la filière et la baisse continue des coûts de production qui en résulte, 2021 restera marquée par le volontarisme politique et réglementaire des États et institutions. Ainsi l'Union Européenne, avec son Green Deal fin 2020 et sa loi Climat adoptée en juin dernier, vise une réduction collective de 55 % des émissions carbone des États-membres d'ici 2030 par rapport au niveau de 1990, et le Net Zéro Carbone d'ici 2050.
- Le paquet climat « Fit for 55 » renforce ce plan d'action (extension du marché carbone, CCUS, ajustement carbone aux frontières…). Dans la même veine, les États-Unis lancent un plan massif d'investissements d'infrastructures, comprenant un « plan climat » de 86 milliards de dollars (mobilité verte…). Une initiative dernièrement bloquée au niveau législatif, mais tranchant clairement avec l'ère Trump.

Quelle place occupent les citoyens dans la réussite de la transition énergétique ?

- Un point évident mais capital : la nécessité d'embarquer les citoyens et les communautés locales dans la transition énergétique. En effet, pour favorable qu'ait pu être l'environnement politique et social en 2021, des oppositions émergent au niveau local, émanant de parties prenantes diverses (défenseurs du patrimoine ou professionnels de la mer pour les éoliennes, agriculteurs pour le solaire…). Les efforts pour renforcer l'appropriation des énergies renouvelables doivent donc être amplifiés.
- Par ailleurs, le réseau doit s'adapter à l'intermittence de ces énergies et demeurer une source d'approvisionnement en électricité fiable pour le consommateur final. Seul le maintien de cette qualité de service permettra leur adoption dans les territoires.
- Enfin, le développement et le soutien des infrastructures renouvelables doivent pouvoir bénéficier à tous. Afin de pallier l'impact potentiel sur la facture des particuliers, l'Union

européenne a prévu de soutenir financièrement les régions les plus touchées (Pacte vert).

- Pour conclure, 2021 **aura vu se renforcer les engagements nationaux et supranationaux en faveur de la transition énergétique dans les économies avancées, et s'inscrit dans un tournant structurel en matière d'investissements dans les énergies renouvelables, les gaz verts (biométhane, hydrogène vert…) et les technologies de décarbonation (captation carbone…).** Un cap essentiel à l'heure où les émissions de GES associées à la croissance mondiale reprennent à un niveau trop élevé pour limiter le réchauffement planétaire à moins de 2°C d'ici à 2100.
- « *Notre mission de* ***service public est de fournir le gaz aux populations que nous servons****. Bien sûr, si l'Union européenne devait décider des sanctions sur le gaz, nous nous y conformerions dans l'instant*. » Catherine Mac Gregor, DG, 7 mars 2022

ENJEUX GÉOPOLITIQUES DE L'HYDROGÈNE

- Derrière la question du gaz, l'hydrogène est aussi **un enjeu de souveraineté européenne et d'indépendance.**
- Au début de la Présidence française du Conseil de l'Union européenne, l'Union fait face à sa **plus grande crise sur sa frontière Est avec le risque d'une invasion russe de l'Ukraine et la réponse des européens est structurée par ses enjeux commerciaux et sa dépendance énergétique**. Ajoutées à cela, les **considérations climatiques d'une consommation de combustibles fossiles parmi les plus polluants, une diversification et verdification de la consommation énergétique européenne est** activement recherchée par l'UE et était au centre des premières réunions de la PFUE.
- Au centre des stratégie européennes, nationales et supranationales, **la production et consommation d'hydrogène, vecteur énergétique dont les progrès technologiques peuvent laisser entrevoir une solution dans les secteurs non-electrifiables** de l'économie.
- Mais, **l'hydrogène aujourd'hui massivement produit d'origine fossile, peut être issu de l'électrolyse, et donc de manière décarbonée pour peu que son électricité soit bas carbone.**
- Cependant, dans ce nouveau secteur central au mix énergétique européen et à ses objectifs, le **conflit entre Russie et Ukraine rejaillit** dans la stratégie d'une commission **géopolitique, laissant présager de nouvelles tensions.**
- Dans sa vision stratégique de 2018 sur la neutralité climatique de l'Union, la Commission européenne prévoit que **la consommation d'hydrogène à des fins énergétiques pourrait passer de 2 % aujourd'hui à 13-14 % du mix énergétique d'ici 2050. Lors de la publication de sa stratégie hydrogène en juillet 2020, elle détaille ses objectifs de production et d'importation. L'accent est mis sur l'Ukraine qui est directement citée comme pouvant représenter près de 8 GW d'importation** (10% des objectifs de consommation de l'UE). En effet, elle dispose d'un important potentiel de production d'électricité décarboné, solaire et éolien.
- Ce positionnement de l'Ukraine **remplit un double rôle** : **limiter la dépendance ukrainienne au trafic du gaz russe sur son sol, qui a été un moyen de pression majeur pendant la guerre de 2014 ; et pallier la baisse des revenus du gaz face aux routes alternatives (comme les gazoduc Nord Stream 2 vers l'Allemagne).**
- Jusqu'à présent, l'Ukraine a été l'un des **principaux pays de transit du gaz naturel. Elle pourrait devenir un pays exportateur.** Cependant, les Etats membres conservent une ambiguïté individuelle sur **le rôle qu'ils souhaitent voir prendre aux importations d'hydrogène, face à la tentation d'une autosuffisance dans sa production.**
- **Deux positions existent vis-à-vis de la production d'hydrogène décarboné** pour le marché européen. **Si l'Allemagne assume qu'elle ne pourra pas assurer à elle seule une production suffisante d'hydrogène, elle préconise des accords d'importation avec des pays à fort potentiel de production**. En novembre, **elle signe un accord avec la Namibie (représentant 3 GW de capacité d'électrolyseur).** Annalena Baerbock, Ministre fédérale allemande des Affaires étrangères (Grüne), annonce le 17 janvier 2022 lors de sa visite dans la capitale ukrainienne **l'ouverture par le gouvernement allemand d'un "bureau pour la diplomatie de l'hydrogène à**

Kiev".

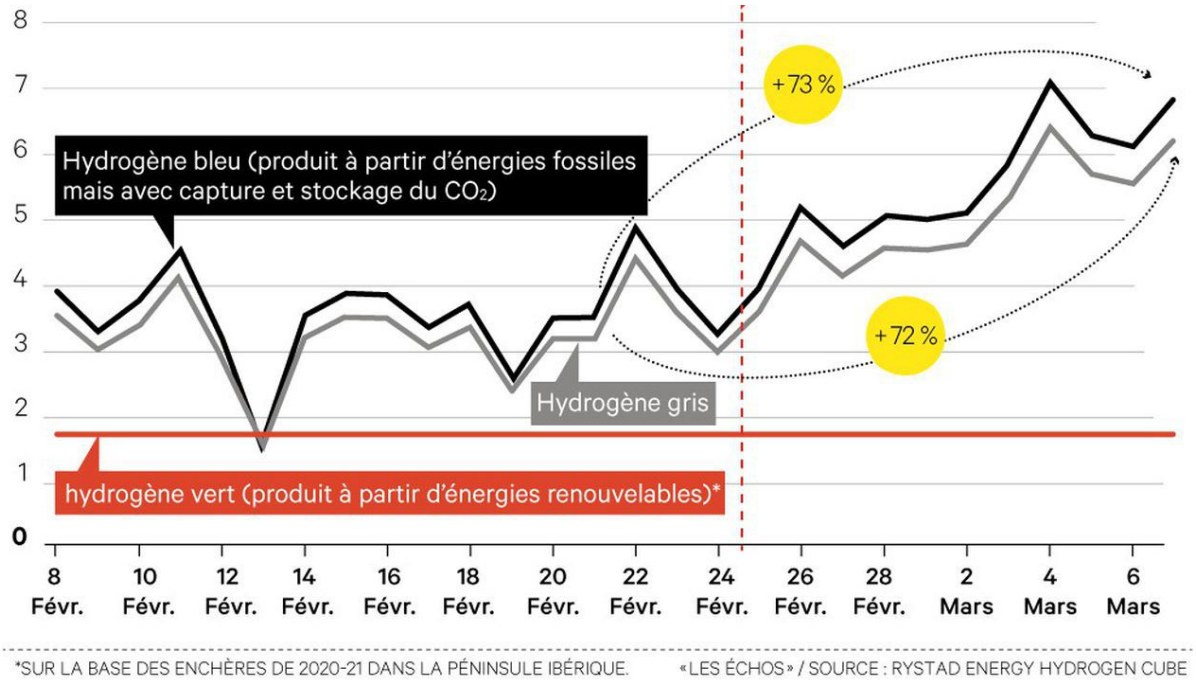
- La France prend le parti d'une production européenne indépendante, sans importation extracommunautaire. Le gouvernement français a pour le moment parié sur une production nationale basée sur une technologie et une consommation française. En juin dernier, les ministres de l'énergie français, hongrois, estonien et polonais se sont tous clairement prononcés contre les importations d'hydrogène lors d'une réunion des 27 ministres européens.
- L'ambition de la Russie de maintenir son assise dans le marché de l'énergie européen prend une nouvelle tournure dans la perspective d'une invasion de l'Ukraine. Si le gaz est aujourd'hui un point de pression, financier et industriel, une invasion affaiblit les objectifs européens d'importation d'hydrogène ukrainien.
- Le site de production au plus grand potentiel en Ukraine est le réservoir de Kakhovka situé dans le cours inférieur du fleuve Dniepr. L'objectif est la construction de centrales électriques d'une capacité totale de 4 GW (solaires flottants placés autours de près de 150 éoliennes). Financé en partie par des investisseurs allemands, le parc doit par électrolyse produire de l'hydrogène destiné à être exporté vers l'Allemagne. Cependant, le réservoir de Kakhovka est situé dans l'Est du pays à moins de 200 km de Donetsk la "capitale" informelle des indépendantistes du Donbass et 150 km de la Crimée.

Géopolitique de l'hydrogène, et son risque

- Comme EuropaNova le présentait dans son étude de septembre 2021, le marché de l'hydrogène pose de nouveaux enjeux de souveraineté européenne et d'indépendance stratégique. Il y a aujourd'hui une menace militaire aux frontières de l'Europe pour la production d'hydrogène renouvelable pour l'importation. L'Allemagne a misé sur cette diversification pour limiter sa dépendance et réduire la place du gaz dans son mix énergétique, fortement augmenté après l'arrêt du nucléaire allemand ces vingt dernières années. La stratégie européenne d'importation d'hydrogène pourrait être mise à mal par un conflit avec la Russie si une future source d'importation d'hydrogène retombe sous influence russe.
- De plus, le soutien commercial à long terme à l'Ukraine en matière énergétique ne saurait remplacer un soutien diplomatique immédiat et ne peut pas être une distraction face aux besoins directs de l'Ukraine contre la menace russe.

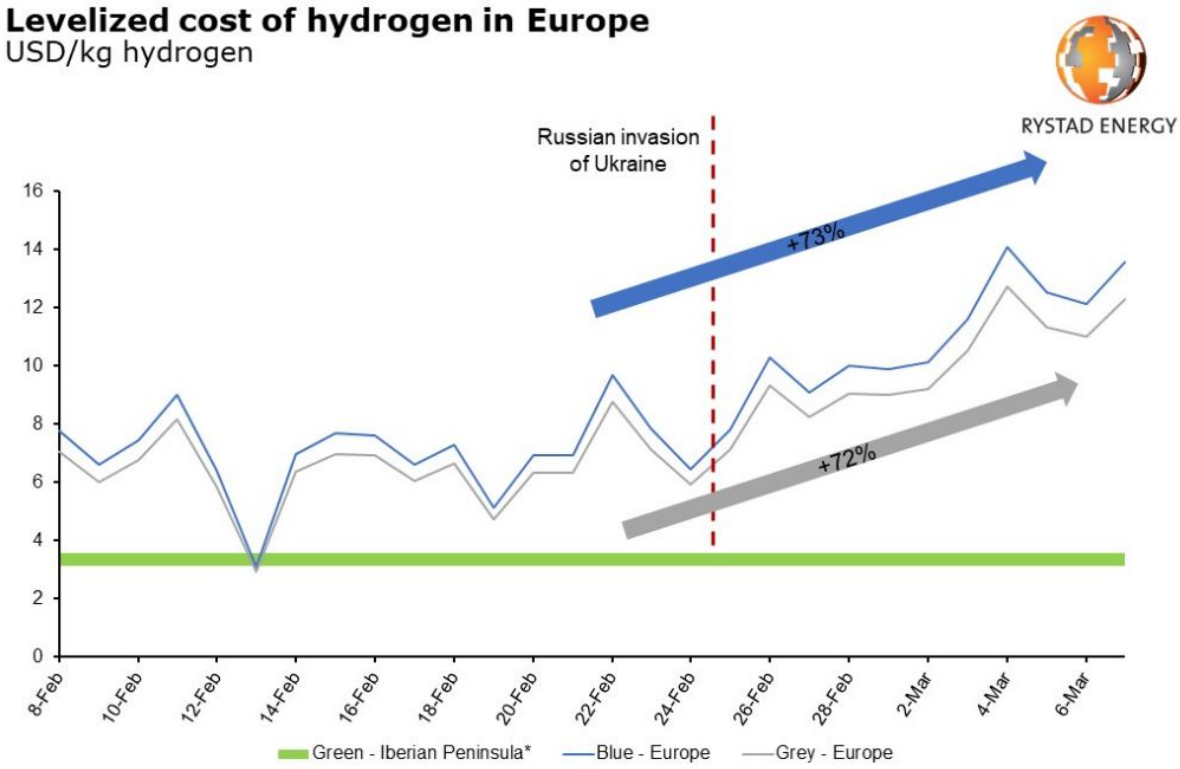
COMMUNICATION CORPORATE

PART DE MARCHÉ ACTUELLE ET POTENTIELLE



« L'accélérateur de l'Histoire » qu'est la guerre, selon le mot de Lénine, le sera aussi pour l'hydrogène vert comme moyen de stockage des énergies renouvelables. **Les 15 millions de tonnes visées en 2030 par le plan européen REPowerEU représentent un quintuplement de la trajectoire des projets actuels, selon le cabinet norvégien. Mais ce n'est qu'une partie des 54 millions de tonnes nécessaires pour remplacer la consommation de gaz et de charbon du Vieux Continent. Les mélanges d'hydrogène vert avec le gaz, l'ammoniac et le charbon pourraient également se développer. A l'inverse, le conflit est venu rappeler la sensibilité du prix de l'hydrogène bleu aux montagnes russes des ressources fossiles.**

- En faisant exploser les cours du gaz naturel, le conflit en Ukraine a eu pour bénéfice collatéral de **redonner du lustre à l'hydrogène vert jusque là trop cher.** C'est l'une des conséquences inattendues de la guerre d'Ukraine. Que personne n'aurait imaginé il y a encore quelques semaines : **l'hydrogène vert est un des gagnants du conflit. Alors que de nombreux analystes estimaient qu'il lui faudrait encore plusieurs années avant d'être moins cher que le gris et le bleu, c'est déjà le cas aujourd'hui.**
- C'est une conséquence énergétique de la guerre en Ukraine dont on parle peu, mais elle est pourtant significative. Et inattendue. Avec la flambée des prix du gaz, en Europe, l'hydrogène **vert est moins cher que le gris et le bleu**. Pour rappel, le **vert est produit via des sources d'énergie renouvelable. Le gris est quant à lui issu d'énergie fossile (du gaz). Le bleu aussi, mais on y ajoute un processus de captage et de stockage du CO2.**
- Au 2 mars 2022, dans la région Europe - Moyen-Orient - Asie, il en coûtait ainsi, d'après Bloomberg NEF**, entre 4,94 et 6,68 dollars pour produire un kilo de ce gaz version «propre» contre 6,71 dollars pour son alternative polluante.** La guerre en l'Ukraine a provoqué une **hausse des coûts de l'hydrogène bleu et gris de plus de 70%,** passant d'environ **8 dollars le kilogramme à 12-14 dollars le kilogramme en quelques jours**, note le cabinet norvégien de conseil en énergie, Rystad Energy. Dans le même temps, Rystad Energy remarque que l'hydrogène vert peut être produit pour seulement **4 dollars le kilo (voire moins), notamment dans la péninsule ibérique.**



- Ce basculement est bien sûr dû à l'explosion du cours du gaz naturel. D'après Bloomberg, l'enlisement du conflit pourrait même accentuer cette tendance inflationniste. Pour autant, il semble acquis qu'un traité de paix ne déboucherait pas sur un retour à la situation antérieure. L'Europe semble bien décidée à se sevrer du gaz russe. Dans l'urgence, elle a commencé à se tourner vers d'autres fournisseurs. Mais, pour la présidente de la Commission européenne, Ursula von der Leyden, « à *long terme, c'est notre passage aux énergies renouvelables et à l'hydrogène qui nous rendra véritablement indépendants. (…) Chaque kWh d'électricité que nous produisons avec de l'énergie solaire, hydraulique, éolienne ou de la biomasse réduit notre dépendance au gaz russe et aux autres énergies fossiles*.»
- Les marchés financiers l'entendent visiblement comme elle. A la Bourse de Francfort, les actions des entreprises actives dans les énergies renouvelables se sont envolées. Un bond de 40% pour SolarEdge (gestion intelligente de l'énergie solaire), de 35% pour Jinko Solar (modules photovoltaïques), tandis que le titre du spécialiste danois des parcs éoliens offshore Orsted a pris 30%.
- Avec de tels prix, la faisabilité de l'hydrogène vert en tant que source d'énergie renouvelable bon marché et sûre en Europe s'accroît, estime Rystad Energy. « *Si l'industrie et les gouvernements vont dans la bonne direction, leur défi consiste à réduire les risques pour les investisseurs dans l'hydrogène vert et à créer les incitations nécessaires pour augmenter rapidement la demande et l'offre* », selon Rystad Energy.
- Fondamentalement, un monde où l'hydrogène vert remplit le rôle actuellement joué par le pétrole, le gaz et le charbon sera très différent. Le cabinet met en lumière les plans de l'UE pour un paquet de financement de 300 millions d'euros pour l'hydrogène.
- Mais aussi l'initiative d'accélération de l'hydrogène du plan REPowerEU de la Commission européenne, destiné à sortir le bloc de sa dépendance aux importations d'énergie russe. Via ce plan, l'Europe a fait part début mars de son intention de compter sur 15 millions de tonnes d'hydrogène renouvelable supplémentaires d'ici 2030 (dont 5 produits directement en Europe, en plus des 5 déjà annoncées précédemment).

- D'après Rystad Energy, l'hydrogène pourrait entrer de façon permanente dans le mix énergétique mondial d'ici 2030 si la production peut être augmentée de plus de 10 millions de tonnes et si les coûts sont réduits à 1,5 dollar par kilogramme ou moins. Pour remplir la première condition, rien que l'objectif fixé par l'Europe devrait suffire.
- Autre effet collatéral du conflit qui pourrait accélérer la transition écologique: la pénurie d'engrais azotés également fabriqués à partir de gaz naturel. On peut espérer qu'elle incite les agriculteurs à avoir une gestion plus raisonnée de ces fertilisants, voire à opter pour des cultures moins gourmandes en intrants. Mais aussi qu'elle pousse les fabricants à utiliser comme matière première de remplacement de l'hydrogène vert. Jusque-là trop cher. Mais désormais nettement plus compétitif.

FINANCES 2021

rapport_complet_of ficiel_HV.pdf

Bilan 2020 H2V.csv

LES BILANS : ACTIF

Date	31-12-2020	31-12-2019
Duree	12 mois	12 mois
Devise	€	€
Actif immobilisé *	39 400	48 400
-dont incorporel	0	1 500
-dont corporel	35 400	43 000
-dont financier	4 000	4 000
Actif circulant *	6 772 900	8 276 700
-dont stocks	2 519 500	5 104 500
-dont créances	4 233 700	3 159 200
-dont disponibilités	12 700	5 100
Compte de régularisation actif	19 800	19 700
Total actif	6 832 000	8 344 800

LES BILANS : PASSIF

Date	31-12-2020	31-12-2019
Duree	12 mois	12 mois
Devise	€	€
Capitaux propres *	1 143 100	1 114 100
Provisions *	0	0
Dettes *	5 688 900	7 230 700
-dont dettes financières	0	0
-dont dettes fournisseurs	706 400	936 600
-dont dettes fiscales et sociales	1 035 200	669 900
-dont autres dettes	3 947 300	5 624 100
Compte de régularisation passif	0	0
Total passif	6 832 000	8 344 800

COMPTE DE RÉSULTAT

Date	31-12-2020	31-12-2019
Duree	12 mois	12 mois
Devise	€	€
Chiffre d'affaires *	5 025 100	983 000
-dont export	0	0
Production *	2 440 100	2 739 300
Valeur ajoutée *	87 800	-2 937 700
EBE	-461 700	-3 509 700
Résultat d'exploitation	62 100	76 600
RCAI	3 000	6 300
Resultat net *	29 000	39 400
Effectif moyen	8	9

Un acteur majeur dans la transition écologique.

H2V est une **société industrielle de production massive d'hydrogène par électrolyse de l'eau, à base d'énergie renouvelable certifiée sans carbone, c'est l'énergie du futur**. Les projets sont développés en collaboration avec des cabinets d'architecte et des bureaux d'ingénierie spécialisés en construction d'usines. Nos **usines seront proches des principales infrastructures de transport de gaz naturel, des raffineries et des industries émettrices de CO2.**

Air Liquide investit dans l'électrolyse. Le spécialiste du gaz annonce ce 20 janvier 2021 une prise de participation dans la société H2V Normandy, [l'un des deux premiers projets de production d'hydrogène portés par H2V Industry](). Atteindre la neutralité carbone en 2050 est le nouvel objectif climat d'Air Liquide. Le géant français des gaz industriels compte notamment s'appuyer sur l'hydrogène décarboné pour y parvenir, avec un plan d'investissement de 8 milliards d'euros d'ici à 2035.)

En 2016, **Lucien Mallet,** ingénieur des Mines créé avec Alain Samson, président des transports Malherbe **à Caen, la société d'ingénierie H2V Industry, qui porte deux projets de production d'hydrogène « vert ».**

1. H2V Normandy , à Port-Jérôme-sur-Seine (Seine-Maritime), vise les besoins en hydrogène des raffineurs et fabricants d'engrais de la région havraise **qui représente un investissement de 230 millions d'euros** (avec 70 emplois directs).

- et H2V 59, à Dunkerque, cible l'introduction de l'hydrogène dans le réseau de gaz naturel.

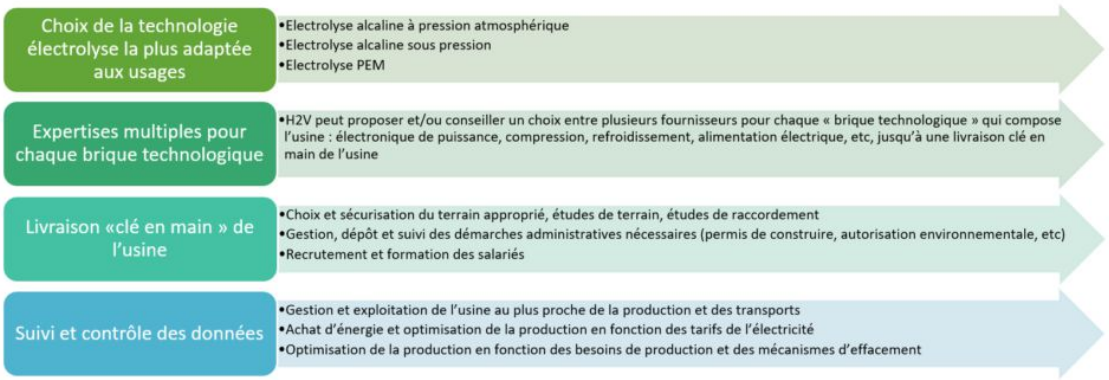
Sur l'année 2020 elle réalise un chiffre d'affaires de **5 025 100,00** €.
Le total du bilan a diminué de **18,13 % entre 2019 et 2020**. H2V comprend recense 2 établissements. L'entreprise H2V est président de l'entreprise H2V INDUSTRY. H2V entame sa nouvelle organisation pour garantir la performance et la pérennité des engagements de l'entreprise, avec la nomination de **Gérard Mestrallet** en qualité de vice-président du conseil de surveillance, aux côtes du fondateur et **président de l'entreprise Alain Samson**.

STRATEGIE

Etre leader en France dans la production d'hydrogène vert

2V INDUSTRY se positionne comme un acteur industriel indispensable dans la nouvelle économie réductrice en carbone, créatrice d'emplois et de valeurs ajoutées. H2V INDUSTRY est une société

industrielle de production massive d'hydrogène par électrolyse de l'eau à base d'énergie certifiée 100% renouvelable. **H2V investit, développe et construit** des usines de production d'hydrogène renouvelable d'envergure (100 MW ou plus) pour **décarboner** des secteurs particulièrement impactants en CO2, comme l'industrie et la mobilité lourde.



Le programme évolutif d'H2V INDUSTRY apporte une réponse à toutes les applications qui auront besoin d'hydrogène écologique **: l'Industrie pétrolière et chimique, le stockage d'énergie, la mobilité**. D'ici 2025, la filière développée par H2V INDUSTRY aura créé 12 000 emplois et investi 3,5 milliards d'euros. Notre programme industriel vise les applications propices à l'utilisation massive d'hydrogène sans carbone (H2V).

1. La société d'ingénierie indépendante H2V Industry porte deux projets de production d'hydrogène « vert » par électrolyse de l'eau et attend un soutien public pour décoller. **Avec Air Liquide, le plus gros vendeur d'hydrogène en France, elle a présenté un dossier de candidature dans le cadre de l'appel à manifestation d'intérêt « hydrogène » du gouvernement.** *« Le projet H2V fait sens pour nous car il peut nous permettre d'accompagner nos clients dans leur transition énergétique, dans le contexte des nouvelles réglementations* », confie aux « Echos » Stéphane Vialet, responsable des projets de transition énergétique d'Air Liquide pour l'Europe de l'Ouest et du Sud. Le 20 janvier 2021, Air Liquide **prend une participation de 40% dans le capital de la société française H2V Normandy (filiale de H2V Product) en vue de la construction d'un complexe d'électrolyseurs d'une capacité pouvant atteindre 200 MW, pour la production à grande échelle d'hydrogène.**
2. **Avec un procédé que son dirigeant a industrialisé et breveté permettant d'en produire à grande échelle, il espère réitérer son « coup d'avance » dans l'éolien.** En 1990, aux balbutiements de l'éolien terrestre en France, Lucien Mallet avait créé Eole-RES (constructeur de parcs éoliens), qu'il a revendu en 2006.
3. H2V Industry n'a pas attendu le plan de relance pour avancer**. Il a signé un partenariat pour la fourniture d'électrolyseurs avec le norvégien HydrogenPro et a déposé en 2020 les demandes de permis de construire et d'autorisation d'exploiter.**
4. **H2V prévoit d'investir** 250 millions d'euros dans deux unités de production d'hydrogène vert **sur le site de l'ancienne aciérie de Gandrange, en Moselle.** La signature du bail serait prévue d'ici fin mars 2021, mais la mise en service n'interviendrait pas avant 2025 en raison des opérations de démantèlement en cours.

COÛTS D'UN EVENTUEL DÉSINVESTISSEMENT 2022 BENCHMARK

- Dès les premiers jours du conflit, les grandes majors BP, Shell, ExxonMobil, ENI et Equinor ont pris les devants et se sont retirées de Russie.
- "*On ne pouvait plus raisonnablement continuer*", a dit le PDG de BP Bernard Looney à ses employés. Actionnaire du géant russe Rosneft à hauteur de 19,75% (soit une valeur de 14 milliards de dollars fin 2021), le britannique BP va devoir passer une dépréciation de 25 milliards de dollars, et remettre à plat toute sa stratégie sur le gaz. Ce qui se traduira aussi par une charge dans les comptes du premier trimestre de l'entreprise.
- Son PDG, Bernard Looney, a démissionné immédiatement du conseil d'administration de la société d'État russe.
- Le groupe va aussi perdre les dividendes versés par Rosneft qui selon les années oscillaient entre 300 et 780 millions de dollars. La situation de BP n'est pas s'en rappeler celles de TotalEnergies. Le français détient lui aussi une part importante d'un pétrolier russe: Novatek à hauteur de 19,4%.
- Pour BP, la décision est d'ampleur mais ce n'est pas vraiment une surprise. BP opère un virage majeur vers les énergies bas carbone. Maintenir une participation, dans une entreprise qui est au coeur de la machine à cash de l'Etat russe et dirigée par l'une des éminences grises de Vladimir Poutine, était difficilement compatible avec cette ambition. Depuis la présentation du nouveau plan stratégique de BP en 2020, l'avenir de cette participation, « suscitait les interrogations des investisseurs ». Pour BP, cela pourrait lui coûter jusqu'à 25 milliards de dollars et réduire de moitié ses réserves exploitables de pétrole et de gaz. Cela sera difficile pour BP de trouver des acheteurs dans la situation actuelle. Une cession implique donc une baisse de valeur substantielle. BP a dévoilé, pour 2021, un bénéfice net de 7,6 milliards de dollars au titre de 2021, à comparer à une perte de plus de 20 milliards un an plus tôt, marquée par des dépréciations d'actifs.
- Pour Shell, l'impact d'une telle décision est moindre : le groupe génère 5 % de sa production de pétrole et de gaz en Russie contre 32 % pour BP. Les parts de Shell valaient fin 2021 trois milliards de dollars avec notamment la participation de 27,5 % de l'entreprise dans le projet gazier Sakhaline-2 dans l'Extrême Orient russe et 50 % des gisements sibériens de Salym et Guydan.
- De 4 à 5 milliards de dollars. C'est le montant qu'atteindront les dépréciations et charges de Shell au premier trimestre, a indiqué le géant pétrolier britannique ce jeudi. Fin février, il avait annoncé se séparer de ses participations dans plusieurs projets avec le géant gazier russe Gazprom, des actifs évalués à 3 milliards de dollars fin 2021 et qui avaient généré un bénéfice ajusté de 700 millions l'an dernier. Début mars, Shell avait aussi dit vouloir se retirer « graduellement » du pétrole et du gaz russes pour « s'aligner avec les nouvelles directives du gouvernement » britannique.
- Shell avait expliqué qu'il allait arrêter tous les achats au comptant sur le marché de pétrole brut russe et fermer ses stations-service, ainsi que ses activités de carburants pour l'aviation et lubrifiants en Russie. « Shell n'a pas renouvelé ses contrats de plus long terme pour le pétrole russe », mais il est en revanche « légalement obligé de prendre livraison du brut acheté dans le cadre de contrats qui ont été signés avant l'invasion » russe en Ukraine, indique l'entreprise dans un communiqué.
- Le gouvernement du Royaume-Uni, moins dépendant des hydrocarbures russes que d'autres pays européens, avait de son côté annoncé la fin de ses importations de pétrole russe d'ici à la fin de l'année. Et indiqué vouloir aussi cesser à terme les achats de gaz russe.
- Shell avait profité en 2021 de la reprise économique et de l'envolée des prix des hydrocarbures, avec un bénéfice net part du groupe de 20,1 milliards de dollars, aidé aussi par des cessions d'actifs. Le groupe avait cependant accusé en 2020 une perte historique de 21,7 milliards de dollars en pleine crise sanitaire.

- Dans un communiqué publié le lundi 11 avril 2022, la **Société Générale** annonce qu'elle cesse **ses activités de banque et d'assurance en Russie,** et annonce la signature d'un accord en vue de **céder la totalité de sa participation dans Rosbank ainsi que ses filiales d'assurance en Russie à Interros Capital**, le précédent actionnaire de Rosbank. Société Générale, qui emploie 12.000 salariés en Russie, était entrée au capital de Rosbank en 2006. L'impact de la cession de Rosbank et des activités d'assurance en Russie sur le ratio de capital CET1 du Groupe devrait être d'environ **20 points de base sur la base de la valeur patrimoniale au 31 décembre 2021, précise la banque. Malgré cela, ce ratio resterait au-dessus de la cible financière du groupe.**
- Dans les premiers échanges ce lundi à la Bourse de Paris, le titre Société Générale est monté de **plus de 7 %, avant de réduire ses gains.**

COÛTS DE PRODUCTION ET D'EXPLOITATION

- ❑ En mars 2022, l'indice des prix à la consommation (IPC) **augmente de 1,4 % sur un mois, après +0,8 % en février**. Les **prix de l'énergie accélèrent** (+9,0 % après +3,6 %) dans le sillage de ceux des **produits pétroliers** (+17,0 % après +5,6 %). Les prix **des produits manufacturés (+1,4 % après +0,6 %) et ceux de l'alimentation (+0,9 % après +0,3 %) accélèrent aussi**, dans une moindre mesure. Les **prix des services ralentissent (+0,2 % après +0,5** %), notamment en raison du repli des prix des services de transports (−0,9 % après +4,0 %).
- ❑ Sur un an, les prix à la consommation augmentent de **4,5 %, après +3,6 % en février. Cette hausse marquée de l'inflation résulte de l'accélération des prix de l'énergie** (+29,2 % après +21,1 %), **de l'alimentation** (+2,9 % après +2,1 %) et, dans une moindre mesure, des services (+2,3 % après +2,2 %). **Les prix des produits manufacturés ralentissent légèrement (+2,1 % après +2,2 %). La baisse des prix du tabac sur un an est de même ampleur qu'en février (−**0,1 %).
- ❑ PARIS, 15 avril (Reuters) - La **revalorisation du smic au 1er mai s'élèvera à 2,65**%, soit une hausse d'environ **43 euros brut par mois** pour une personne travaillant à temps plein, en répercussion de l'évolution de l'inflation ces derniers mois, annonce vendredi le ministère du Travail.
- ❑ Entre novembre 2021 et mars 2022, l'indice de référence des prix à la consommation pour les ménages les plus modestes a progressé de **2,65%.** Conformément à la loi, le niveau du smic augmentera de la même proportion, soit de 2,65% au 1er mai", précise le ministère dans un communiqué.
- ❑ Avec cette augmentation, le smic horaire brut passera de 10,57 euros à 10,85 euros quand le smic mensuel brut, pour une personne à temps plein, **passera de 1.603,12 euros à 1.645,58 euros", est-il également noté.**
- ❑ En France, la facture énergétique peut **représenter jusqu'à 30% des charges d'une entreprise.** Mais ce budget pourrait bien **exploser davantage.** La flambée des prix du marché va générer des augmentations **comprises entre 25% et 250% supplémentaires du budget des entreprises en 2022** !
- ❑ En ce printemps 2022, un **peu plus de la moitié des 700.000 entreprises ayant obtenu un PGE vont en effet commencer à rembourser leurs premières échéances** (16 % l'ont déjà intégralement remboursé, et 32 % ont débuté l'an dernier).
- ❑ Alors même que le contexte économique se tend, avec la **flambée des coûts de l'énergie et les difficultés en termes d'approvisionnement** qu'accentue le conflit en Ukraine.
- ❑ Les spécialistes des chaînes d'approvisionnement doivent désormais **se résigner** à passer d'une crise à l'autre . Alors que les problèmes récurrents **de congestion dans les grands ports américains et européens avaient tendance à se détendre partiellement, de même que les taux de fret** pour le transport de conteneurs, **le contexte international fait peser à nouveau des doutes sur les risques de rupture des diverses supply chains.**
- ❑ La combinaison du fléchissement de la demande européenne, de la guerre en Ukraine et surtout de la flambée Omicron en Chine constitue un **véritable 'stress test' pour la stratégie de maîtrise des capacités** mise en place par les **compagnies maritimes au début de la pandémie**.

- Du côté des armateurs comme des chargeurs, le quasi-arrêt des activités maritimes en mer Noire affecte marginalement le transport par conteneurs, à l'inverse de celui des vracs secs, comme les céréales ou le charbon.
- En revanche, tout le monde a les yeux braqués sur « l'usine du monde », particulièrement la région de Shanghai et le delta du Yangtsé. Point névralgique pour les expéditions de marchandises dans le monde entier, dont le moindre blocage peut engendrer des problèmes en cascade.
- Selon les professionnels, de premiers craquements sont perceptibles côté chinois, mais le pire reste sans doute à venir. A Shanghai ou à Ningbo, les terminaux portuaires, largement automatisés, fonctionnent normalement, et la situation ne s'est pas encore matérialisée par des retards de navires. Mais les bateaux partent moins pleins que d'habitude, car les marchandises arrivent souvent au port avec 3 à 10 jours de retard, et les navires n'attendent pas. Des délais engendrés par les restrictions sanitaires imposées aux chauffeurs routiers chinois.
- Pour les conteneurs complets, les enlèvements sont suspendus dans plusieurs régions importantes, et pour les petits lots devant être consolidés dans un seul conteneur, les entrepôts spécialisés sont à l'arrêt , comme à Yangshan, au sud de Shanghai.
- Quand tout cela va repartir, cela devrait créer une grosse poussée des volumes, une inversion de l'offre et de la demande, et une remontée des tarifs.
- Les déroutements des bateaux vers des ports plus petits, non touchés par les confinements, ne sont pas une option, d'une part en raison de la taille des porte-conteneurs géants, et d'autre part car les exportateurs sont rattachés à un bureau de douane précis.
- En ce qui concerne les conteneurs disponibles, à l'origine de pénuries et de blocages tout au long de 2021, le problème s'est quelque peu détendu, mais reste maintenant à optimiser les rotations vers l'Europe ou l'Amérique.
- Les armateurs ont prévu récemment pour mai prochain 19 annulations de voyages entre l'Asie et les ports de Méditerranée, anticipant une baisse de la demande. Ce n'est pas un signe de confiance de leur part.
- Autre signe patent du problème actuel d'enlèvement des marchandises : en avril, les volumes prévus à l'export au départ des ports géants de Chine centrale (Shanghai, Ningbo-Zhoushan), sont en recul de 50 %, et en chute de 70 % pour les soutes de l'aérien. Même si bon nombre de clients européens ont déjà fait des stocks et sabré leurs catalogues en attendant des jours meilleurs, cela n'explique pas en soi un tel décrochage.
- Au départ du port de Shenzhen, très important lui aussi, le mode « turbulences sévères » est de mise depuis la semaine dernière.
- Pour respecter les temps de voyage complets, les compagnies maritimes sautent aussi régulièrement certaines escales, ce qui crée des disruptions dans les ports sacrifiés.
- Même si les clients se sont mieux organisés, et sont à présent habitués à travailler en mode pompier, à trouver des solutions dans l'urgence et apprendre à anticiper, les incertitudes sont toujours totales sur les livraisons des commandes. La qualité de service reste dégradée, et je ne crois pas que les chargeurs s'y habituent…
- Pour ne rien arranger, les ports des différents continents sont congestionnés pour des raisons diverses, ce qui ralentit les opérations de chargement des marchandises vers les clients finals. En Europe du Nord, Rotterdam, Hambourg ou Bremerhaven ne savent plus où mettre les conteneurs en souffrance qui étaient sur l'eau au début de la guerre d'Ukraine, destinés à la Russie avec des navires « feeders », de petit tonnage, puis frappés des sanctions européennes.
- En Amérique du Nord, l'administration Biden a mis le holà à des dérives, par exemple des conteneurs utilisés comme entrepôts pour des commodités telles que le soja. Mais les sérieux engorgements des ports californiens sont longs à résorber, et le problème a été transféré sur la côte Est (Norfolk, Savannah). Par ailleurs, tous les ports d'Amérique latine imposent actuellement aux bateaux des délais d'attente de plus de dix jours.

- Conséquence, quelque **13 % de la flotte mondiale de porte-conteneurs était déjà considérée comme « inopérable » en février**, avant que Vladimir Poutine ne se décide à envahir l'Ukraine.
- Signe que la guerre en Ukraine est bien dans tous les esprits, **86% des chefs d'entreprise** Signe que la guerre en Ukraine est bien dans tous les esprits, **86% des chefs d'entreprise s'inquiètent des retombées de la crise ukrainienne** sur leur entreprise. Le prix du baril de pétrole a augmenté d'environ 15% depuis le début de la guerre, et les prévisions sont encore plus pessimistes pour le prix de l'électricité. Dans ce contexte, 78% des dirigeants craignent une hausse des prix de l'énergie, tout comme 70% des dirigeants concernant une hausse du prix des matières premières. Dans les entreprises consommatrices de gaz (30% d'entre elles), **54% des dirigeants déclarent d'ailleurs avoir déjà constaté une hausse des prix**, le plus souvent inférieure à 50% toutefois (36% des dirigeants). Au-delà des produits en eux-mêmes, une majorité des dirigeants d'entreprise s'inquiètent aussi de l'impact de la guerre sur les chaînes d'approvisionnement (62%).
  - Les entreprises qui comptent 10 salariés ou plus apparaissent plus exposées à la hausse des prix du gaz : 27% de leurs dirigeants relèvent une hausse du prix du gaz supérieure à 50%, contre 17% dans les entreprises plus petites. D'ailleurs, davantage des dirigeants des grandes entreprises sont inquiets concernant les prix de l'énergie : 67% contre 55% chez les dirigeants d'entreprises plus petites.
  - Les dirigeants d'entreprise du secteur de la construction sont les plus inquiets des conséquences de la guerre sur l'accessibilité de leurs produits : 93% pour les prix de l'énergie, 99% pour les matières premières et 88% concernant les chaînes d'approvisionnement.
- Pour faire face à la hausse de leurs frais, **75% des dirigeants d'entreprise déclarent qu'un gel des prix de l'énergie serait au moins appréciable**. Selon 11% des dirigeants, ce geste serait même vital. Seul un quart des dirigeants considère que ce serait inutile et anecdotique (24%). Ce sentiment est surtout exprimé par les dirigeants des entreprises des services, aux besoins en énergie plus limités (31%).
  - Les secteurs les plus exposés à la hausse des prix de l'énergie sont logiquement les plus demandeurs de ce gel : les dirigeants des secteurs de l'industrie (87%), de la construction (85%) et dans le commerce (84%) sont très majoritairement favorables à ce type de mesure.
- Dans ce contexte, **l'état d'esprit des dirigeants est à l'appréhension de l'avenir**, certes pour leur entreprise, mais encore plus à l'échelle nationale voire mondiale : ainsi si la confiance dans les perspectives économiques de son entreprise à 12 mois baisse de 11 points en un mois (64% se déclarent confiants), elle chute de 21 points concernant l'économie française – et s'établit à 18%, et jusqu'à 26 points s'agissant de l'économie mondiale. **Avec 11% de dirigeants se déclarant confiants dans l'économie du monde, ce dernier indicateur enregistre un décrochage inédit et atteint son niveau le plus bas jamais observé.**

MATIÈRES PREMIÈRES MÉTAUX

Libellé	Dernier	Var. 1er jan.	Var. 52 sem.	Tendance sur 5 ans
Alliage d'aluminium	2 665,000 $/tonne	+21,69%	+34,87%	
Aluminium	3 205,000 $/tonne	+13,29%	+40,69%	
Antimoine 99.65%	15 125,000 $/tonne	+14,15%	+28,72%	

Libellé	Dernier	Var. 1er jan.	Var. 52 sem.	Tendance sur 5 ans
Antimoine 99.85%	9 500,000 $/tonne	NA	NA	NA
Argent	25,700 $/oz	+10,17%	+0,69%	
Argent CE3	907,807 €/kg	+17,06%	+12,15%	
Arsenic	1,550 $/lb	0,00%	+14,81%	
Base cuivre	1 081,480 €/kg	+10,31%	+24,93%	
Base laminé bronze 94/4	1 230,250 €/kg	+11,21%	+30,48%	
Base laminé bronze 94/6	1 304,630 €/kg	+11,59%	+32,93%	
Base laminé laiton 1 Titre	909,000 €/kg	+13,36%	+31,59%	
Base laminé laiton 70/30	924,670 €/kg	+13,03%	+30,85%	
Base laminé laiton 85/15	1 003,070 €/kg	+11,55%	+27,59%	
Bismuth 99.99%	3,880 $/lb	-1,77%	+7,78%	
Cadmium 99.95%	1,650 $/lb	+60,19%	+29,92%	
Cadmium 99.99%	1,450 $/lb	+31,82%	+11,54%	
Cobalt (cathode) 99.80%	38,250 $/lb	+26,87%	+51,79%	
Cuivre	10 290,000 $/tonne	+5,97%	+15,57%	
Cuivre	4,717 cents/lb	+5,88%	+13,94%	
Cuivre (GIRM)	9 683,000 €/tonne	+10,66%	+25,44%	
Etain	43 400,000 $/tonne	+8,84%	+57,93%	

Libellé	Dernier	Var. 1er jan.	Var. 52 sem.	Tendance sur 5 ans
Ferro manganèse (HC)	1 380,000 $/tonne	0,00%	0,00%	
Ferro Molybdene	46,500 $/kg	+3,91%	+65,78%	
Gallium	407,500 $/kg	+23,48%	+16,43%	
Germanium (50ohm)	1 295,000 $/kg	0,00%	+12,61%	
Indium	285,000 $/kg	0,00%	+34,12%	
Mercure	730,000 flacon de 76 lbs	NA	NA	NA
Nickel	48 241,000 $/tonne	+133,16%	+198,28%	
Palladium	2 368,000 $/oz.tr	+19,72%	-12,33%	
Platine	986,000 $/oz.tr	+1,96%	-15,80%	
PLOMB	2 448,000 $/tonne	+5,59%	+24,93%	
Ruthenium	623,000 $/oz	+13,69%	+52,70%	
Selenium 99.50%	10,250 $/lb	+5,67%	+39,46%	
Silicone (masse)	3 500,000 $/tonne	-39,13%	+70,73%	
Tantale	92,000 $/lb	+8,24%	+34,31%	
Titane (METAL)	16,630 $/kg	+134,23%	+114,58%	
Titane 99.60%	11,230 $/kg	+37,79%	+32,12%	
Tungsten	51,000 $/kg	+32,47%	+47,83%	
Vanadium (METAL) 80%	57,000 $/kg	+72,73%	+69,39%	

Libellé	Dernier	Var. 1er jan.	Var. 52 sem.	Tendance sur 5 ans
Zinc	4 513,000 $/tonne	+25,36%	+63,84%	
Zinc electro	2 290,000 €/tonne	NA	NA	