

FICHE ENTREPRISE OERSTED



Contexte

Exposition du Danemark

- Petite économie tournée sur les **échanges commerciaux et fortement intégrée au marché européen, le Danemark poursuit une trajectoire équilibrée de croissance** constante depuis 2014 (proche de 2 % en moyenne) et d'amélioration de ses finances publiques. Entré dans l'Union européenne en 1973, le Danemark est membre de l'Union économique et monétaire, **sans toutefois avoir adopté l'euro (rejeté par référendum en 2000)**.
- L'économie danoise a bien résisté à la crise sanitaire. Malgré l'**arrêt des échanges commerciaux (chute des importations de 4,1% et des exportations de 7%)**, et les mesures de restrictions, **l'effet de la crise a été relativement limité dans le pays (-2,1% seulement de croissance en 2020)**.
- Le Danemark **bénéficie aujourd'hui de la reprise économique la plus rapide de la région (prévision de croissance de 3,8% en 2021 et 2,8% selon le Ministère des Finances)**.
- Grâce aux marges de manœuvre budgétaire, il a pu **déclencher un important système de soutien aux entreprises pour réduire l'impact de la crise. Au total, ces plans d'aides s'élèvent à environ 400 Mds DKK (53,6 Mds€)**. Le gouvernement a ainsi mis en place un régime de chômage partiel, ainsi que d'importantes **prises en charge de coûts fixes, et des paquets d'aide pour les indépendants, les PME et les secteurs les plus touchés par la crise (tourisme, culture...)**.
- L'économie a ensuite **bénéficié de la réouverture du pays, de la reprise des échanges commerciaux (augmentation de 7,9% et 8,4% des exportations et importations), ainsi que de la relance des dépenses de consommations**. Comme dans de nombreux pays européens, certains indicateurs restent néanmoins très suivis par le gouvernement **comme la reprise des secteurs les plus touchés, la hausse de l'inflation et des prix de l'immobilier, ainsi que l'endettement des ménages.**
- La croissance danoise repose en **grande partie sur les exportations. Les pays européens et plus particulièrement les pays nordiques sont les principaux partenaires commerciaux du Danemark (40% des exportations)**. Les **produits pharmaceutiques, les produits agro-alimentaires ainsi que les équipements mécaniques et de transport figurent parmi les marchandises les plus exportées par le Danemark.**
- Les élections du 5 juin 2019 ont été remportées par le parti social-démocrate, dirigé par Mme Mette Frederiksen, avec 48 sièges sur 179 au Folketing (Parlement). Un gouvernement minoritaire a été formé sur la base d'un accord politique intitulé « une direction juste pour le Danemark ». **L'accord prévoit notamment un volet « climat » ambitieux pour la politique danoise**. Le plan comprend des mesures dans les secteurs du transport, de l'agriculture et de l'énergie. L'objectif est de **réduire les gaz à effet de serre de 54% d'ici 2025 et de 70% d'ici 2030 par rapport à 1990**. Le plan vise également **l'électrification des transports et de l'industrie** ainsi que le verdissement du secteur agricole. La Première Ministre entend profiter de la reprise économique et du **Fonds de relance de l'UE pour mener à bien cette politique ambitieuse**. Par ailleurs, l'accord prévoit un **renforcement de l'Etat providence et des investissements massifs**

dans la politique de santé et des politiques sociales. Il prône également une **politique économique juste et responsable**. En ce sens et pour financer les réformes sociales, le gouvernement mise sur une importante **augmentation de l'imposition des dividendes**.

- Le Danemark entretient traditionnellement des **liens privilégiés avec les Etats-Unis**, au sein de l'OTAN (dont il est membre fondateur) notamment. Inquiet d'une potentielle remise en cause du multilatéralisme et de la multiplication des différends commerciaux, le pays a renouvelé sa solidarité stratégique avec ses partenaires européens et américain dans le cadre de sa **politique de « sécurité active »**.
- Au sein de la **région arctique**, le Danemark est attentif à **maintenir de bonnes relations avec la Russie**, notamment dans le cadre du Conseil de l'Arctique. Il cherche à la fois à **renforcer sa présence stratégique par le biais de l'OTAN (présence militaire, missions de renseignement et secours, protection des océans) tout en favorisant les initiatives multilatérales**. Un partenariat stratégique avec les États-Unis a été conclu en décembre 2019 dans le cadre de l'OTAN pour développer la surveillance de la zone.
- Le Danemark joue un rôle **moteur au niveau international en ce qui concerne la lutte contre le changement climatique**. Ainsi, parallèlement au **rehaussement de son objectif de réduction des émissions de gaz à serre d'ici à 2030**, le pays a annoncé en septembre 2019 au Sommet Action Climat de l'ONU le **doublement des financements alloués en faveur de la reconstitution du Fonds vert pour le climat soit 121 M\$ pour la période couvrant 2020-2023**.
- L'année 2022 marque les **50 ans de l'accession du Danemark à la Communauté européenne**. Cette adhésion se singularise par **trois dérogations permanentes (« opt-out »)** : **monnaie unique, défense européenne et 1er pilier de justice et affaires intérieures, tout en appartenant à l'espace Schengen**. Malgré ces « opt-out », l'opinion danoise est très favorable à l'Union européenne.
- En matière de sécurité et de défense au niveau européen, malgré son « opt-out », le Danemark a **montré son intérêt pour une intégration plus poussée dans l'Europe de la défense : il participe à l'Initiative européenne d'intervention (IEI)**, a renforcé sa contribution et ses **capacités en termes d'opérations extérieures**, a déclaré son intention de rejoindre l'Agence européenne de défense avec un statut d'observateur et enfin a montré son intérêt pour le Fonds européen de défense.
- Cependant, pour le Danemark, l'Alliance atlantique demeure la pierre angulaire de sa posture stratégique : il reste attaché à une articulation forte entre l'Union européenne et l'OTAN. Il a **décidé un accroissement progressif de son budget de défense sur la période 2018-2023, jusqu'à atteindre 1,3 % du PIB en 2023**. Son axe principal est le renforcement de la **capacité de ses forces armées pour contribuer à la défense collective de l'Alliance, notamment en Mer Baltique**.
- En 2020, **47% de l'électricité consommée au Danemark était d'origine éolienne, un record à l'échelle mondiale**.
- Le gouvernement a rappelé dans le **projet de loi de finances 2022 ses positions volontaristes en matière de transition énergétique, défendant une stratégie visant à préserver l'environnement tout en conservant une croissance et des exportations importantes**.
- Toujours producteur de pétrole et de gaz via ses gisements en mer du Nord, le pays s'est engagé à couvrir **55% de ses besoins en énergie grâce aux sources renouvelables d'ici 2030, et leur totalité à l'horizon 2050**.
- Fort de son secteur Oil&Gas et de capacités de production verte en nette croissance ces dernières années, le Danemark fait aujourd'hui **partie des pays les plus indépendants sur le plan énergétique en Europe, même s'il demeure pour l'heure importateur net pour toutes les sources d'énergie (pétrole, gaz, charbon et électricité)**.
- Les dernières prévisions montrent qu'après la reconstruction du champ de Tyra, le Danemark restera un exportateur net de gaz naturel jusqu'au milieu des années 2030 tandis que le Danemark restera un importateur net de pétrole jusqu'à l'élimination en 2050. Tous les pays n'ont pas la même dépendance au gaz russe. Dans plusieurs Etats, la quasi-totalité, voire la totalité, des importations de gaz naturel provient de Russie. C'est le cas en Lettonie (100 %), en

République tchèque (100 %), en Finlande (97,6 %), en Hongrie (95 %) ou encore en Estonie (93 %).

- Tous les pays européens n'ont cependant pas le même mix énergétique. Si la Lettonie et l'Estonie ont des taux proches en matière d'approvisionnement en gaz russe, la dernière utilise très peu de gaz en comparaison avec d'autres pays européens : cette énergie représentait ainsi 8 % du mix énergétique estonien en 2020, contre 20 % en Lettonie la même année.
- Une série d'Etats s'approvisionnent pour plus de la moitié de leurs importations auprès de la Russie, à l'image de la Bulgarie (75 %) et de l'Allemagne (66 %). Cette dernière est aussi la première importatrice de l'Union européenne. Elle importait plus de 50 milliards de mètres cubes de gaz naturel en 2020, ce qui représentait [un tiers](#) des importations de l'UE depuis la Russie la même année. L'Italie, elle, se caractérise à la fois par de gros besoins en gaz (correspondant à 40 % de son mix énergétique) pour les ménages et l'industrie et une large dépendance à la Russie, qui représente près de la moitié de ses importations de gaz.
- Enfin, 6 Etats membres de l'UE n'importaient pas de gaz naturel directement depuis la Russie en 2020. Il s'agit de Malte, de Chypre, de la Croatie, de l'Autriche, du Danemark et de l'Irlande. Pour autant ces pays pourraient souffrir d'une fermeture des robinets à l'est de l'Europe, puisque les prix augmenteraient pour tous du fait de la rareté de l'énergie.
- Après la Russie (44 % des importations européennes), la Norvège (20 %) et l'Algérie (12 %) étaient les deux principaux exportateurs de gaz naturel vers l'UE en 2020. Venaient ensuite le Royaume-Uni (6 %), les Etats-Unis (5 %) et le Qatar (5 %).
- La coopération énergétique entre Le Danemark et l'Ukraine débute en 2014. Elle actuellement géré par l'Agence danoise de l'énergie en coopération avec le Ambassade en Ukraine.
- Son objectif est de renforcer l'investissement, notamment dans le développement de solutions énergétiques durables.
- Par cette coopération, Danemark accompagne l'Ukraine dans la décarbonation de son mix énergétique par le déploiement d'énergies renouvelables, des solutions d'efficacité, comme la modernisation du chauffage urbain.
- Le 8 avril 2022, l'Agence danoise de l'énergie a mis en place un bureau local à Lviv pour fournir des conseils sur la façon dont l'Ukraine peut maintenir la fourniture de l'énergie pendant la guerre. Et le Danemark, en étroite coopération avec la Commission européenne et la Communauté de l'énergie, a mis en place un système qui permet aux pays de l'UE de faire un don au secteur de l'énergie ukrainien. Il s'agit de s'assurer que l'Ukraine reçoit les équipements qui soient adaptés à son système énergétique.
- Le Danemark a approuvé, le 7 avril 2022, un plan visant à construire la première île énergétique au monde dans la mer du Nord, qui produira et stockera suffisamment d'énergie verte pour couvrir les besoins en électricité de 3 millions de ménages européens.
- L'île artificielle, qui, dans sa phase initiale, aura la taille de 18 terrains de football, sera reliée à des centaines d'éoliennes offshore et fournira à la fois de l'électricité domestique et de l'hydrogène vert pour la navigation, l'aviation, l'industrie et les transports lourds.
- L'île énergétique, dont la construction coûtera environ 210 milliards de couronnes danoises (28,25 milliards d'euros), est un élément important de l'objectif du Danemark de réduire les émissions de gaz à effet de serre de 70% d'ici 2030 par rapport aux niveaux de 1990, l'un des plus ambitieux au monde.
- L'île sera située à 80 kilomètres au large de la côte ouest du Danemark et les éoliennes auront une capacité initiale de 3 gigawatts. Elle devrait être opérationnelle vers 2033.
- Le Danemark prévoit également de créer une île énergétique dans la mer Baltique. L'Etat détiendra une participation dans les deux îles.
- En 2021, le fonds souverain de la Norvège, le plus grand du monde, a réalisé son premier investissement direct dans un projet d'énergie renouvelable. Il a racheté une participation de 50% dans le parc éolien de Borssele 1 et 2, au large des Pays-Bas, pour 1,375 milliard d'euros au danois Orsted ([ORSTED](#)). Le site de Borssele est le deuxième plus grand parc éolien en mer en service dans le monde. Ce type d'investissement direct est nouveau pour le fonds norvégien

qui, jusqu'à l'an dernier, n'était autorisé à investir que dans des actions, des obligations et des biens immobiliers. Le fonds cherche à investir quelque 100 milliards de couronnes norvégiennes (9,92 milliards d'euros) entre 2020 et 2022 dans des projets d'énergie renouvelable non cotés, tels que des parcs éoliens et des fermes solaires, en visant d'abord l'Amérique du Nord et l'Europe.

- Le gouvernement danois a dévoilé, le 19 avril 2022, son **plan pour remplacer rapidement les importations russes tout en avançant à plus long terme dans sa transition énergétique.**
- Copenhague prévoit de se passer de gaz russe **dès l'année prochaine.**
- Dans un premier temps, le Danemark prévoit de **doper « pour une période limitée » sa production de gaz en mer du Nord**, sans avancer de précision chiffrée. La production de gaz dans les gisements danois n'a cessé de décliner ces quinze dernières années, mais **devait repartir à la hausse dès 2023 avec la réouverture des plateformes du gisement de Tyra, le plus grand du pays.**
- « Tant que la production de biogaz n'est pas assez importante pour couvrir nos besoins en gaz, nous sommes convaincus qu'il est préférable de produire du gaz en mer du Nord plutôt que de l'acheter à Vladimir Poutine », a déclaré Mette Frederiksen. Le gouvernement danois promet donc **d'accélérer les procédures administratives pour permettre aux opérateurs présents en mer du Nord d'augmenter leur production.**
- Le Danemark a produit **72 % du gaz consommé dans le pays en 2019**, selon l'Agence danoise de l'énergie. D'après des données publiées par [l'institut Bruegel](#), les importations viennent principalement de **Russie, en majorité via le gazoduc Nordstream, et dans une moindre mesure de Norvège.**
- Copenhague prévoit non seulement de subvenir à ses besoins l'an prochain mais **de produire suffisamment pour aider d'autres pays européens.**
- Malgré cette annonce, le pays n'abandonne pas **son engagement, annoncé fin 2020, de cesser l'exploitation de ses ressources en hydrocarbures à l'horizon 2050.** Au contraire, le plan inclut un **ensemble de mesures pour accélérer la transition énergétique.**
- Il entend **ainsi multiplier par quatre sa production d'énergie solaire et éolienne terrestre d'ici huit ans et augmenter la production d'énergie éolienne en mer d'un à quatre gigawatts.** Le Danemark fait déjà partie des champions mondiaux de l'éolien, **à l'origine de 52 % de son électricité en 2021.**
- La moitié des **400.000 foyers danois qui se chauffent actuellement au gaz basculeront d'ici à 2028 vers un raccordement au chauffage urbain** ou, pour une petite partie d'entre eux, vers les pompes à chaleur fonctionnant à l'électricité. Pour les foyers restants et l'industrie, le plan prévoit un **développement du biogaz d'origine renouvelable.**

Côté entreprises

Les entreprises européennes 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.

LE DÉCIDEUR

(Membre de l'exco)
Anime/tranche/décide porte-parole
lorsque le message est 100 % certain
(Niveau 2)



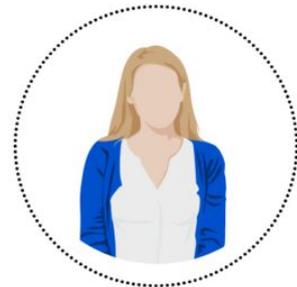
LES EXPERTS

Information en temps réel,
analyse des risques
et conséquences



RESPONSABLE COMMUNICATION

Communication ascendante
(info de terrain)
et descendante
(transmission des consignes
de la war room)



PORTE-PAROLE

(Expert ou resp. com)
Intervient lorsque le message
n'est pas 100 % incontestable
(niveau 1)

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 œuvre 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 ?

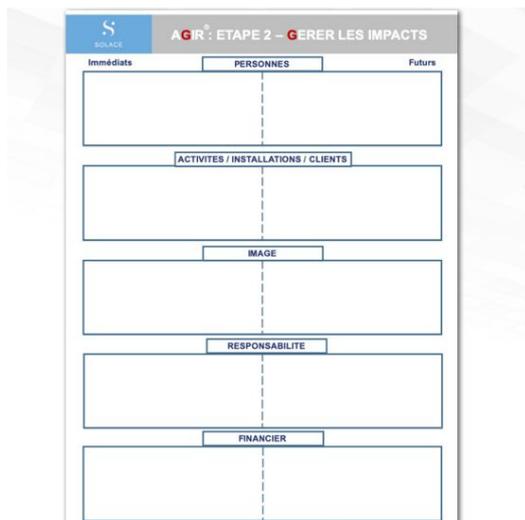
Utiliser des couleurs différentes pour distinguer les informations « validées » (ex : bleu ou noir) de celles « à vérifier » (ex: rouge).

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 ?"

The table is titled "AGR : ETAPE 3 - IDENTIFIER LES PARTIES PRENANTES". It has four columns: "Parties prenantes", "Nom et fonction du contact", "Correspondant interne de la partie prenante", and "Notes". Below the header, there are 15 empty rows for data entry. Small text in parentheses provides examples for each column: "(Ex: Mairie, préfecture...)" for Parties prenantes, "(Ex: M. A. & Marie)" for Nom et fonction du contact, and "(Ex: Directeur cellule de crise)" for Correspondant interne de la partie prenante.

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

- 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 sécurisé.
- 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 distrayant 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. Faut 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 défailants.

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 incompetents »), 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 réglementation 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 2021 ou 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 CONCERNÉES PAR 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

- 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".
- 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.

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

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 chaînes d'approvisionnements mondiales**, entraînant 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 chaînes 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](#) en France dont vous pouvez vous inspirer

- 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'approvisionnement ou 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 cybersécurité 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.

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 2022

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 les pays producteurs, 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**
 - 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.
 - Le secteur européen de l'énergie suscite beaucoup d'intérêt de **la part des investisseurs**. Le plan **REPowerEU devrait être positif pour les acteurs du secteur des énergies renouvelables** comme RWE, Orsted et EDP Renovveis.

- Les plans visant à accélérer le **développement des approvisionnements alternatifs en gaz et du GNL auront besoin d'infrastructures de soutien**, ce qui pourrait mettre E.ON, Italgas, Snam, Terna, Red Elctrica et Enags dans la ligne de mire pour le développement potentiel de réseaux.
- Ce qui s'est passé en Russie et en Ukraine signifie tout d'un coup que **la transition énergétique des combustibles fossiles vers des alternatives plus renouvelables n'est désormais plus seulement une question environnementale, mais aussi une question de sécurité.**

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.

COMMUNICATION CORPORATE

About Ørsted

Ørsted A/S figure parmi les principaux groupes énergétiques danois. Le CA par activité se répartit comme suit :

- développement, construction et exploitation de parcs éoliens offshore (54,5%) : 13,8 TWh d'énergie éolienne produits en 2021. A fin 2021, le groupe dispose de 28 parcs éoliens offshore d'une capacité installée de 7,6 GW ;
- production et distribution d'électricité, de gaz et de bioénergie (44,1%) : électricité (8,9 TWh vendus en 2021), gaz (61,3 TWh vendus) et énergie thermique (7,9 TWh produits). En outre, le groupe développe une activité de transport de pétrole ;
- développement, construction et exploitation de parcs éoliens onshore et de parcs solaires photovoltaïques (1,3%) : exploitation de 13 parcs éoliens et solaires onshores d'une capacité installée de 3,4 GW ;
- autres (0,1%).

La répartition géographique du CA est la suivante : Danemark (74,2%), Royaume Uni (19,4%), Allemagne (2,7%), Etats-Unis (1,8%), Taiwan (1,1%), Irlande (0,3%), Pays Bas (0,1%) et autres (0,4%).

Nombre d'employés : 6 836 personnes.

- The Ørsted vision is a world that runs entirely on green energy. Ørsted develops, constructs, and operates offshore and onshore wind farms, solar farms, energy storage facilities, renewable hydrogen and green fuels facilities, and bioenergy plants. Moreover, Ørsted provides energy products to its customers. Ørsted is the **only energy company in the world with a science-based net-zero emissions target as validated by the Science Based Targets initiative (SBTi).** Ørsted ranks as the **world's most sustainable energy company in Corporate Knights' 2022 index of the Global 100 most sustainable corporations** in the world and is recognised on the CDP Climate Change A List as a global leader on climate action.
- Headquartered in Denmark. Ørsted's shares are listed on **Nasdaq Copenhagen (Orsted).**

Ørsted updates investors on the company's exposure to gas contract with Gazprom Export 07.03.2022 13:50

- Ørsted condemns the Russian invasion of Ukraine and has already taken several steps to stop its cooperation with Russian companies.
- Ørsted supports any political initiative to become independent of Russian gas as well as any political import sanctions that may be imposed. Any such initiatives will be immediately and strictly implemented.
- The information provided in this announcement does not change Ørsted's financial outlook for

the 2022 financial year or the expected investment level announced for 2022.

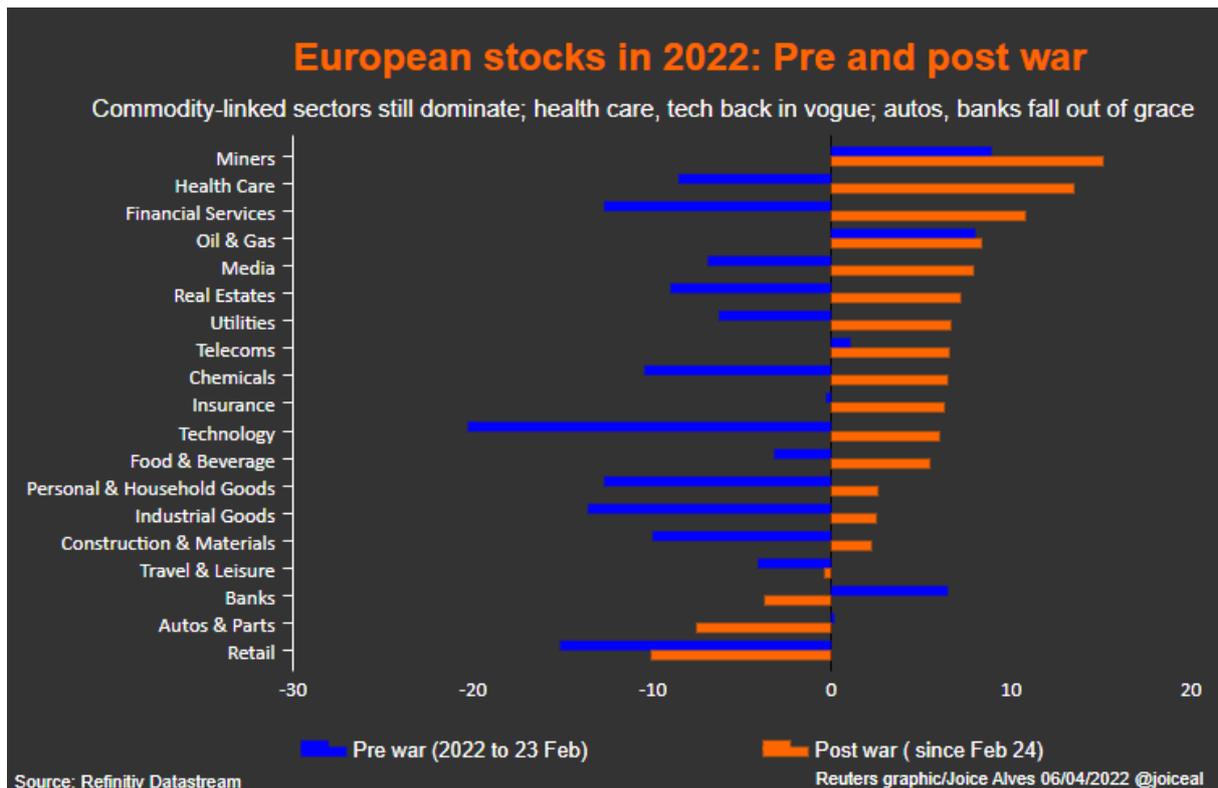
[Ørsted updates investors on the company's exposure to gas contract with Gazprom Export.pdf](#)

Ørsted s'engage à soutenir pleinement les sanctions potentielles de l'UE sur l'approvisionnement en gaz dans le contexte de la guerre Ukraine-Russie 28/02/2022 | 04:55

- (MT Newswires) -- Ørsted (ORSTED.CO) a déclaré dimanche qu'il avait l'intention **de soutenir pleinement et d'exécuter toutes les sanctions potentielles contre la Russie, au niveau de l'Union européenne ou au niveau national, qui pourraient avoir un impact sur l'approvisionnement en gaz.**
- Le géant danois de l'énergie éolienne a appelé les **gouvernements de l'UE et du Royaume-Uni à lancer un effort clair et coordonné concernant l'approvisionnement en gaz de Gazprom (GAZP.ME, GAZ.F, OGZD.L), soutenu par l'État russe, au lieu de laisser les entreprises individuelles décider de la question.**

INTERETS EN JEU

- Orsted a cessé tout **approvisionnement en biomasse et en charbon de Russie pour ses centrales électriques,**
- Ørsted ne conclura pas de **nouveaux contrats avec des entreprises russes,** et Ørsted s'est assuré **qu'aucun des fournisseurs directs d'Ørsted pour la construction d'énergies renouvelables n'est russe.**
- Concernant **le contrat d'achat de gaz d'Ørsted avec Gazprom Export :**
- Ørsted a un contrat d'achat de gaz à long terme avec Gazprom Export. Le contrat a été conclu **en 2006 et expire selon ses termes en 2030.** Le contrat ne peut **pas être résilié à ce stade.** Le contrat **ne sera pas prolongé.**
- Un contrat d'achat ferme à long terme **était la norme de l'industrie pour l'approvisionnement en gaz au moment de la signature.**
- Dans le cadre du contrat, Ørsted reçoit environ **20 TWh de gaz par an.** Ørsted **prélèvera le volume annuel minimum de gaz prévu par le contrat.** L'exposition financière d'Ørsted est **nettement inférieure à 20 TWh par an, comme expliqué ci-dessous.**
- Le gaz est livré en **Allemagne et fait partie de la stratégie d'approvisionnement d'Ørsted envers nos clients interentreprises et grossistes danois et suédois.** Les volumes de gaz non acheminés vers le Danemark et la Suède sont vendus en Europe du Nord-Ouest.
- Actuellement, **les importations de gaz couvrent une part substantielle de la consommation de gaz danoise et européenne, et par conséquent, cela aura de graves conséquences sociétales si l'Europe connaît des pénuries d'approvisionnement en gaz.**
- Le gaz n'est plus une activité principale pour Ørsted et, par conséquent, **les contrats d'approvisionnement en gaz d'Ørsted sont traités comme une activité à faible risque et à faible marge.** Conformément à cette politique, Ørsted cherche à **limiter toute exposition financière liée au contrat Gazprom Export.**
- Le principal risque financier **concerne le prix auquel Ørsted achète le gaz à Gazprom Export, où Ørsted - dans des conditions de marché fonctionnant normalement - cherche à verrouiller la marge en couvrant (c'est-à-dire en vendant à terme) le gaz quelques mois à l'avance.**
- Ørsted prend maintenant des mesures **pour équilibrer le risque par rapport à un scénario où l'approvisionnement en gaz russe est interrompu ou sanctionné en réduisant le niveau de couverture global lié au contrat Gazprom Export.**
- Sous réserve de l'approbation lors de la prochaine assemblée générale annuelle en avril, Ørsted **fera don de tous les bénéfices nets de 2022 (le cas échéant) après couvertures et impôts liés au contrat d'exportation de Gazprom à l'aide humanitaire en Ukraine.**



- Bloomberg, l'enlèvement 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%.

FINANCES 2021

[annual-report-2021.ashx \(azureedge.net\)](https://www.azureedge.net/annual-report-2021.ashx)

- In 2021, the group's revenue was DKK 77.7 billion (EUR 10.4 billion).

COMPTE DE RÉSULTAT

MILLIERS EUR	12.18	12.19	12.20	12.21
Chiffre d'affaires	10 115 866	9 424 891	6 741 632	10 445 732
Produits des activités ordinaires	10 115 866	9 424 891	6 741 632	10 445 732
Résultat opérationnel	3 096 377	1 551 403	1 211 184	2 180 245
Coût de l'endettement financier net	155 114	237 236	232 827	0
Quote part résultats des Sociétés Mises en Equivalence	134	268	941	-1 345
RN des activités abandonnées	1 339	-7 497	-1 479	0
Résultat net	2 448 061	968 623	2 088 587	1 464 121
Résultat net (part du groupe)	2 444 712	961 393	2 096 787	1 474 207

BILAN

MILLIERS EUR	12.17	12.18	12.19	12.20	12.21
Ecart d'acquisition	0	0	0	0	0
Immobilisations incorporelles	92 553	104 079	89 967	85 899	207 508
Immobilisations corporelles	10 188 264	11 259 125	14 193 031	16 347 627	21 705 089
Actifs financiers non courants	280 078	385 909	258 389	693 238	730 111
Stocks et travaux en-cours	517 574	1 867 658	1 878 472	1 981 315	2 151 466
Créances clients et comptes rattachés	2 684 855	1 633 112	1 089 784	908 993	1 286 603
Autres actifs	0	0	0	5 596 720	8 944 359
Trésorerie et équivalents de trésorerie	564 589	470 832	956 975	830 488	1 337 169
Total actif	19 682 175	23 384 234	25 820 116	26 444 280	36 362 304
Capitaux propres	9 649 869	11 401 112	11 990 569	13 083 613	11 449 516
Provisions pour risques et charges non courantes	1 456 138	1 711 071	1 614 996	1 676 973	2 033 927
Dettes financières non courantes	3 454 298	3 361 463	5 457 890	5 219 653	5 152 598
Dettes financières courantes	526 708	294 823	188 102	402 070	2 718 314
Fournisseurs et comptes rattachés	1 721 574	1 876 097	1 555 151	1 374 109	3 048 874
Autres passifs	2 873 589	4 739 669	5 013 408	4 687 861	11 959 074
Total passif	19 682 175	23 384 234	25 820 116	26 444 280	36 362 304

RATIOS FINANCIERS

	12.17	12.18	12.19	12.20	12.21
Résultat net part du groupe par action (en €)	5.98	5.68	2.08	4.84	3.27
Résultat net part du groupe dilué par action (en €)	0	0	0	0	0
Marge opérationnelle (en %)	27.28	30.61	16.46	17.97	20.87
Rentabilité financière (en %)	27.04	21.47	8.08	15.96	12.79
Ratio d'endettement	35.4	27.94	39.11	36.62	57.07
Effectif en fin d'année	5 638	6 080	6 526	6 179	6 836
Effectif moyen	5 738	5 796	6 329	6 429	6 508

COÛTS D'UN EVENTUEL DÉSIGNIFICATION 2022

- 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.

COÛTS DE PRODUCTION ET D'EXPLOITATION

- ❑ Denmark's annual inflation rate increased to **5.4 percent** in March 2022 from 4.8 percent a month earlier.
- ❑ It was the highest inflation rate since May 1985, amid a jump in both electricity (44.6%) and gas prices (82.6%). Prices rose at a faster pace for transport (10.2 percent vs 7.8 percent in February), housing and utilities (7.0 percent vs 6.7 percent), and restaurants & hotels (5.8 percent vs 4.7 percent).
- ❑ At the meantime, **prices of food and non-alcoholic beverages were little-changed** (5.4 percent vs 5.5 percent). On a monthly basis, consumer prices rose by 0.6 percent, easing from a 1.0 percent rise in February. The harmonized index of consumer prices **went up 6 percent in March, the highest since the series began in 1990**. source: [Statistics Denmark](#)
- ❑ Inflation Rate in Denmark is expected to be **5.90 percent by the end of this quarter**, according to Trading Economics global macro models and analysts expectations. **In the long-term**, the Denmark Inflation Rate is projected to **trend around 2.00 percent in 2023 and 1.70 percent in 2024**, according to our econometric models.

- ❑ En moyenne, le coût de la vie au Danemark en 2022 est **24% plus important** qu'en France.
- ✓ Le salaire mensuel moyen est de : 3187€
- ✓ 1L d'essence coûte : 1.9€
- ❑ L'énergie représente globalement près de **11 % des dépenses des Européens**. 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 !**
- ❑ 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 **vracons 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 Français 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
<u>Alliage d'aluminium</u>	2 665,000 \$/tonne	+21,69%	+34,87%	
<u>Aluminium</u>	3 205,000 \$/tonne	+13,29%	+40,69%	
<u>Antimoine 99.65%</u>	15 125,000 \$/tonne	+14,15%	+28,72%	
<u>Antimoine 99.85%</u>	9 500,000 \$/tonne	NA	NA	NA
<u>Argent</u>	25,700 \$/oz	+10,17%	+0,69%	
<u>Argent CE3</u>	907,807 €/kg	+17,06%	+12,15%	
<u>Arsenic</u>	1,550 \$/lb	0,00%	+14,81%	
<u>Base cuivre</u>	1 081,480 €/kg	+10,31%	+24,93%	
<u>Base laminé bronze 94/4</u>	1 230,250 €/kg	+11,21%	+30,48%	
<u>Base laminé bronze 94/6</u>	1 304,630 €/kg	+11,59%	+32,93%	
<u>Base laminé laiton 1 Titre</u>	909,000 €/kg	+13,36%	+31,59%	
<u>Base laminé laiton 70/30</u>	924,670 €/kg	+13,03%	+30,85%	
<u>Base laminé laiton 85/15</u>	1 003,070 €/kg	+11,55%	+27,59%	
<u>Bismuth 99.99%</u>	3,880 \$/lb	-1,77%	+7,78%	
<u>Cadmium 99.95%</u>	1,650 \$/lb	+60,19%	+29,92%	
<u>Cadmium 99.99%</u>	1,450 \$/lb	+31,82%	+11,54%	
<u>Cobalt (cathode) 99.80%</u>	38,250 \$/lb	+26,87%	+51,79%	
<u>Cuivre</u>	10 290,000 \$/tonne	+5,97%	+15,57%	

Libellé	Dernier	Var. 1er jan.	Var. 52 sem.	Tendance sur 5 ans
<u>Cuivre</u>	4,717 cents/lb	+5,88%	+13,94%	
<u>Cuivre (GIRM)</u>	9 683,000 €/tonne	+10,66%	+25,44%	
<u>Etain</u>	43 400,000 \$/tonne	+8,84%	+57,93%	
<u>Ferro manganèse (HC)</u>	1 380,000 \$/tonne	0,00%	0,00%	
<u>Ferro Molybdene</u>	46,500 \$/kg	+3,91%	+65,78%	
<u>Gallium</u>	407,500 \$/kg	+23,48%	+16,43%	
<u>Germanium (50ohm)</u>	1 295,000 \$/kg	0,00%	+12,61%	
<u>Indium</u>	285,000 \$/kg	0,00%	+34,12%	
<u>Mercure</u>	730,000 flacon de 76 lbs	NA	NA	NA
<u>Nickel</u>	48 241,000 \$/tonne	+133,16%	+198,28%	
<u>Palladium</u>	2 368,000 \$/oz.tr	+19,72%	-12,33%	
<u>Platine</u>	986,000 \$/oz.tr	+1,96%	-15,80%	
<u>PLOMB</u>	2 448,000 \$/tonne	+5,59%	+24,93%	
<u>Ruthenium</u>	623,000 \$/oz	+13,69%	+52,70%	
<u>Selenium 99.50%</u>	10,250 \$/lb	+5,67%	+39,46%	
<u>Silicone (masse)</u>	3 500,000 \$/tonne	-39,13%	+70,73%	
<u>Tantale</u>	92,000 \$/lb	+8,24%	+34,31%	
<u>Titane (METAL)</u>	16,630 \$/kg	+134,23%	+114,58%	

Libellé	Dernier	Var. 1er jan.	Var. 52 sem.	Tendance sur 5 ans
<u>Titane 99.60%</u>	11,230 \$/kg	+37,79%	+32,12%	
<u>Tungsten</u>	51,000 \$/kg	+32,47%	+47,83%	
<u>Vanadium (METAL) 80%</u>	57,000 \$/kg	+72,73%	+69,39%	
<u>Zinc</u>	4 513,000 \$/tonne	+25,36%	+63,84%	
<u>Zinc electro</u>	2 290,000 €/tonne	NA	NA	