

## FICHE ENTREPRISE TOTAL



### Contexte

#### Exposition de la France

- La France est le 9<sup>e</sup> 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'essayer 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)



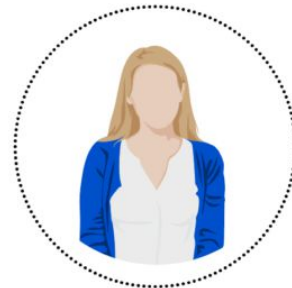
### LES EXPERTS

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

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

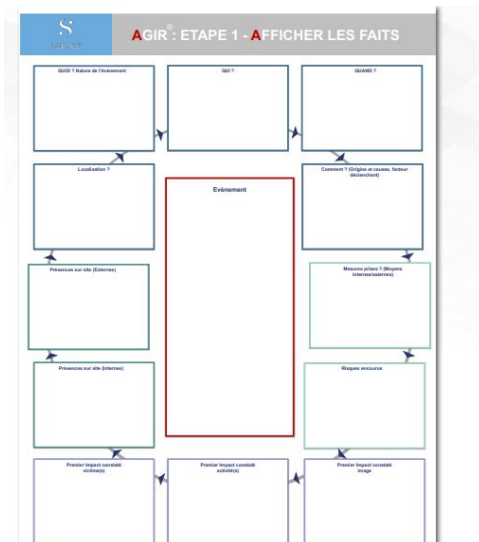
#### ETAPE 1 : AFFICHER LES FAITS

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).

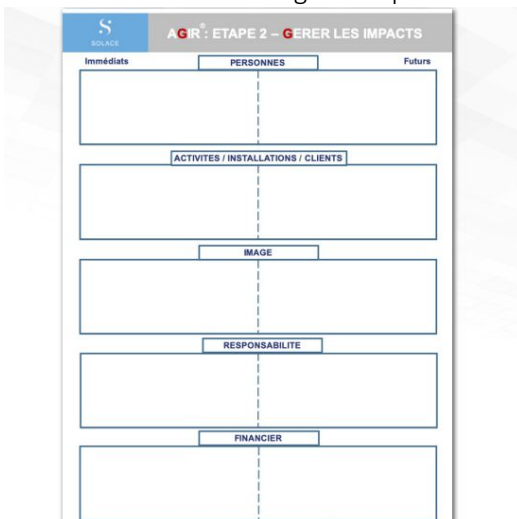


### L'analyse des risques

- 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 ?"

S AGR : ETAPE 3 - IDENTIFIER LES PARTIES PRENANTES			
Parties prenantes (Ex: Maire, préfecture...)	Nom et fonction du contact (Ex: M. ... à Paris)	Correspondant interne de la partie prenante (Ex: Directeur cellule de crise)	Notes

#### 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

S AGR : ETAPE 4 - REpondre par un plan d'action			
ACTION	RESPONSABLE	ECHANCE / PRIORITE	STATUT

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 devez 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 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. 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 défectueux.

## 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... valoriser 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

- 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 Shanghai 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.

<h4><b>Le point sur les conséquences directes de la guerre en Ukraine sur le marché des métaux et ses implications à long terme.</b></h4>
---

#### **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 décarbonation 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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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 1<sup>er</sup> 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 en place d'un portail unique de contact conjointement avec les réseaux consulaires accessible avec le lien suivant : [cci.fr/ukraine-impact-entreprises](https://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](mailto: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 Franceexport](#) » 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](mailto:sanctions-russie@dgtresor.gouv.fr)
- leur impact sur les biens à double usage : [doublusage-sanctions.russie@finances.gouv.fr](mailto: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](mailto: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 pétroliers 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 m<sup>3</sup> 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.

## COMMUNICATION CORPORATE



Communiqué du 22 mars 2022, Total Énergies , avec pour objectif :

*« Assurer le strict respect des sanctions européennes, actuelles et futures, quelles que soient les conséquences pour la gestion de ses actifs en Russie et engager la suspension progressive de ses activités en Russie, en veillant à la sécurité de son personnel »*

Communiqué Total le 02.03 : *« totalEnergies exprime sa solidarité envers la population ukrainienne qui en subit les conséquences et envers la population russe qui en subira également les conséquences. TotalEnergies se mobilise pour fournir du carburant aux autorités ukrainiennes et de l'aide aux réfugiés ukrainiens en Europe. TotalEnergies approuve l'étendue et la force des sanctions mises en place par l'Europe et les mettra en oeuvre quelles que soient les conséquences (en cours d'évaluation) sur la gestion de ses actifs en Russie. TotalEnergies n'apportera plus de capital à de nouveaux projets en Russie. »*

#### PART DE MARCHÉ ACTUELLE ET POTENTIELLE

Plus de 500 entreprises françaises, dont 35 groupes du CAC 40, opèrent actuellement en Russie, selon le ministère français de l'Economie. Parmi les plus exposées, figurent le groupe pétrolier et gazier [TotalEnergies](#), présent en Russie depuis 1991, date de la chute de l'URSS. Contrairement à ses concurrents, TotalEnergies a renforcé ses investissements en Russie, après la vague de sanctions qui a suivi l'invasion de la Crimée par la Russie en 2014.

- Russie : le pays est **stratégique** pour TotalEnergies qui mise dessus comme **énergie de transition**. Car si la Russie ne représente que **3 % à 5 %** de ses revenus et **17 %** de la production annuelle de liquides et de gaz naturel en 2020, elle compte pour **30 %** de sa production de gaz et **40 %** de ses réserves gazières mondiales.
- TotalEnergies est notamment actionnaire de la compagnie de gaz russe Novatek (19,4%), aux côtés de Gazprom (9,9%) détenu par le Kremlin, et de l'oligarque russe Guennadi Timtchenko (23,5%), un très proche de Poutine directement visé par les sanctions européennes. Celui-ci a annoncé qu'il quittait le conseil d'administration de Novatek.
- TotalEnergies est ainsi impliqué dans de **deux projets stratégiques**, le site gazier Yamal LNG (opérationnel depuis 2017) et Arctic LNG2 (un projet en construction dont la première livraison de gaz naturel liquéfié est prévue pour 2023).
- "La Russie représente effectivement pour nous des réserves importantes mais qui ne rapportent pas beaucoup d'argent, donc si nous devons sortir du gaz (suite à une décision politique, NDR), **l'avenir de l'entreprise ne serait pas engagé**" contre-balance Patrick Pouyanné. Et de rappeler

que dans "le contexte actuel des sanctions européennes et des lois russes de contrôle des investissements étrangers en Russie", céder ces actifs russes "contribuerait à enrichir des investisseurs russes en contradiction avec l'objet même des sanctions".

- "La Russie, c'est 3 à 5 % des revenus de TotalEnergies. On gèrera", comme le groupe l'avait fait lorsqu'il avait décidé de quitter précipitamment le Yémen en 2015, a-t-il ajouté. L'action TotalEnergies a cependant perdu, le 22 mars 2022, 5,5% à la Bourse de Paris, et a lâché 11% en février.
- "Le futur industriel global de TotalEnergies dépend fortement des sites gaziers Yamal LNG (opérationnel depuis 2017) et Arctic LNG2 (un projet en cours de construction dont la première livraison de gaz naturel liquéfié est prévue pour 2023, NDR) : les abandonner reviendrait à grever une part extrêmement conséquente des réserves prouvées du groupe, ainsi que de ses revenus futurs" analyse l'économiste Maxime Combes dans [une note](#) publiée début mars.

## ENJEUX

"Si j'arrête le gaz russe, je paie des milliards immédiatement aux Russes" (PDG de TotalEnergies)

- Un mois après le début de la guerre en Ukraine, TotalEnergies annonce qu'elle va cesser d'acheter du pétrole et des produits pétroliers à la Russie.
- La major maintient cependant ses positions dans le gaz et assure que partir serait contre-productif et reviendrait à soutenir davantage les intérêts russes.
- Un mois après le début de la guerre en Ukraine et [sous pression depuis plusieurs semaines pour son maintien en Russie](#), Patrick Pouyanné, le PDG de TotalEnergies, est sorti de son silence : "Il est très clair pour moi qu'il n'y a pas de futur de croissance en Russie, on a mis une croix dessus". "Aujourd'hui, je sais remplacer le pétrole et le diesel russes, c'est pourquoi j'ai pris ces décisions. Mais le gaz russe, je ne sais pas le remplacer. Et les gouvernements européens sont sur la même position en choisissant de ne pas prendre de sanction sur le gaz. Si nous le faisons, nous aurions un problème à l'hiver 2023 et nous devrions rationner les entreprises" a commenté Patrick Pouyanné. « Sa multinationale reste dans la légalité, il n'y a pas, pour l'heure, d'embargo sur le pétrole et le gaz russe en Europe, ce sont aux Etats de décider de suspendre ou non les importations.... Mais aussi un retrait de Russie laisserait le champ libre à des concurrents importants comme les Chinois.... »
- Concrètement, TotalEnergies cherchera des approvisionnements alternatifs - notamment via des importations par la Pologne - pour sa raffinerie de Leuna située dans l'est de l'Allemagne. La décision vaut aussi pour le diesel, dont l'Europe, notamment la France, sont très friandes (La France notamment importe 30 % de son diesel depuis la Russie.). Le diesel sera importé d'ailleurs, en particulier de sa raffinerie Satorp, en Arabie saoudite (détenue avec Saudi Aramco).
- Alors que la guerre draine son flot d'images et d'émotions, ces arguments rationnels sont-ils audibles par l'opinion publique ? Difficile de le dire.
- Surtout que ce n'est pas la première fois que TotalEnergies est pointé du doigt pour sa présence dans des pays à la situation politique sensible : Yémen, Irak, ou encore la Birmanie que le groupe vient tout de quitter.
- Par ailleurs, TotalEnergies occupe une position très forte dans l'Hexagone : difficile de se passer complètement du gaz et de l'essence qu'elle vend...
- Enfin, le sujet est d'autant plus complexe que dans le même temps le groupe fait un geste populaire pour aider les Français face à la flambée des prix des carburants : dans ses stations services implantées en milieu rural, TotalEnergies applique une réduction de 10 centimes par litre.
- Au 1er avril, cette remise a été étendue à toutes ses stations services de l'Hexagone, soit plus de 3.000 points de vente. Un coup de pouce qui vient s'ajouter à la baisse de 18 centimes par litre de carburant promise par le gouvernement. Et qui séduit déjà les Français étranglés par les hausses des prix des carburants. A en voir la fréquentation des automobilistes dans les stations

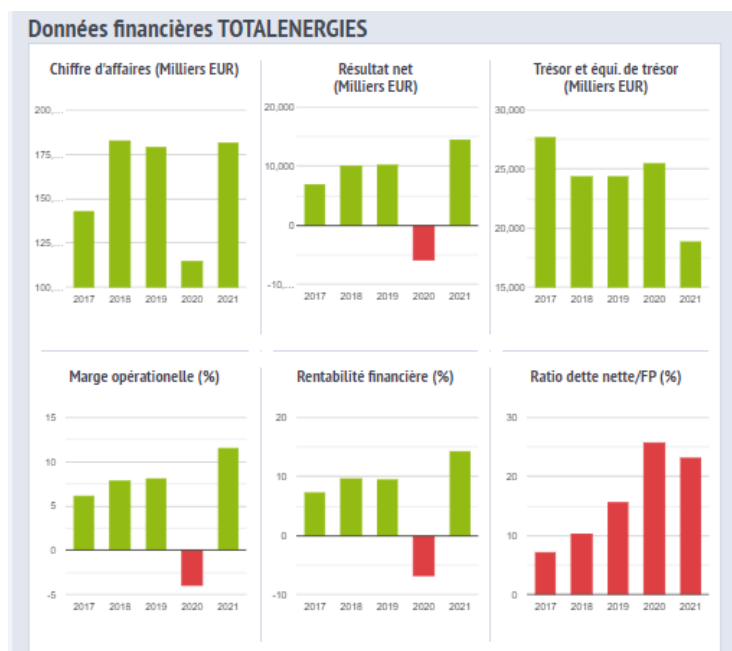
Total, l'opération marketing du pétrolier est un succès.

- Mais pour les ONG, c'est toujours insuffisant. *"Il s'agit en fait simplement d'un non-renouvellement des contrats en cours, qui se terminaient au plus tard fin 2022. Total n'annonce par contre aucun changement concernant son implication, via sa filiale Total E&P Russie, dans le projet pétrolier Kharyaga développé avec l'entreprise russe Zarubezhneft dont le président du conseil d'administration, Evgeniy Murov, est placé sur la liste des sanctions américaines depuis 2014. Equinor a pour sa part annoncé son retrait de ce champ pétrolier dont elle détenait 30 %, quand Total y est encore impliqué pour 20 %"* rétorquent Les Amis de la Terre France. Ils rappellent le devoir de vigilance qui s'applique au groupe français.
- Un "bad buzz" n'est pas sans conséquence sur un **cours de bourse, sur les investissements des actionnaires, etc...** Le risque réputationnel est un actif important de l'entreprise au même titre que d'autres.
- Roi de la communication, le président Ukrainien l'a d'ailleurs bien souligné, rappelant devant le Parlement français, le 23 mars 2022 : " **« Tout le monde doit se souvenir que les valeurs sont plus importantes que les bénéfices**". « Auchan, Leroy Merlin, Renault "et les autres" *doivent arrêter cesser d'être le sponsor de la machine de guerre de la Russie, de financer le meurtre de femmes et d'enfant.. quitter la Russie ...* » Plus tard dans la journée, le chef de la diplomatie ukrainienne appelle au "**boycott**" mondial de Renault (tweet)
- De quoi encore accentuer la pression sur ces **groupes déjà ciblés, ces derniers jours, d'actions menées par des collectifs de soutien au peuple ukrainien**. Pour les spécialistes en communication et en e-reputation, le silence était "difficilement compréhensible dans ce monde hyper connecté car il vous prive de pouvoir donner vos arguments", Cela laisse le champ à d'autres qui prennent la parole à votre place : les activistes, les syndicalistes etc....
- *"Total en Russie, honte en France". "Guerre en Ukraine, Total complice". "Paix, climat, même combat"*. Voici les messages qu'une quinzaine de militants sont venus brandir face à Patrick Pouyanné, le PDG de TotalEnergies, alors qu'il intervenait dans une table ronde à la Sorbonne mardi 15 mars sur l'Europe verte. L'hymne de l'Ukraine a également été diffusé pour lui signifier **"qu'il n'est pas le bienvenu pour parler"** de ce sujet, explique sur Twitter, Pauline Rapilly Ferniot qui a fondé le collectif Ibiza à l'origine du happening.
- La veille, Greenpeace et Les Amis de la Terre ont mis en demeure le groupe **"de renoncer dans les plus brefs délais à toute relation d'affaires et commerciale dans le secteur pétro-gazier russe si elle ne souhaite pas contribuer à la guerre menée par la Russie en Ukraine et aux multiples violations des droits humains susceptibles d'en résulter"**. Les deux ONG s'appuient sur le devoir de vigilance mais aussi sur le devoir général de prudence qui s'appliquent à TotalEnergies : *"Le maintien de la participation de TotalEnergies dans les projets susvisés ainsi que le maintien de ses parts dans Novatek impliquent nécessairement des risques que ceux-ci contribuent, au moins financièrement, à l'agression russe en Ukraine et aux violations graves des droits humains. En tout état de cause, TotalEnergies n'est pas en mesure d'apporter la preuve du contraire et ne saurait garantir que son maintien dans ces projets n'y contribuera pas"* expliquent les ONG dans leur [lettre](#) adressée à Patrick Pouyanné.
- TotalEnergies a dénoncé les accusations du candidat écologiste à la présidentielle à l'encontre de son groupe avant de porter plainte pour diffamation. Yannick Jadot accuse Total d'être **complice de crimes de guerre**.
- Au lendemain de l'invasion de l'Ukraine par la Russie, le 24 février, TotalEnergies avait déjà renoncé aux opérations de trading sur les marchés pour le pétrole et les produits raffinés provenant de Russie. *"On ne voulait pas faire de l'argent sur le pétrole russe décoté"* précise le PDG de la multinationale.
- Le groupe annonce aussi dans un communiqué laconique, début mars, qu'elle cesse **tout nouvel investissement en Russie**. L'argument mis en avant alors, et renouvelé ce jour, est que **les plus hautes autorités ne poussent pas l'entreprise à quitter la Russie**.
- Du côté du gouvernement, Bruno Le Maire, le ministre de l'Économie, a réaffirmé que **"Total**

n'est pas en contravention avec les sanctions décidées" sans exclure que "la situation change" à l'avenir.

## FINANCES 2021

[TotalEnergies URD 2021 VF](#)



## COMPTE DE RÉSULTAT

MILLIERS EUR	12.18	12.19	12.20	12.21
Chiffre d'affaires	183 043 216	178 875 931	114 564 332	181 793 536
Produits des activités ordinaires	183 043 216	178 875 931	114 564 332	181 793 536
Résultat opérationnel	14 497 416	14 491 097	-4 547 231	21 032 321
Coût de l'endettement financier net	1 854 361	2 100 263	1 718 241	1 346 697
Quote part résultats des Sociétés Mises en Equivalence	2 771 488	3 041 452	368 078	3 036 030
RN des activités abandonnées	0	0	0	0
Résultat net	10 098 008	10 213 777	-5 973 941	14 452 490
Résultat net (part du groupe)	10 007 082	10 061 079	-5 897 394	14 157 542

## BILAN

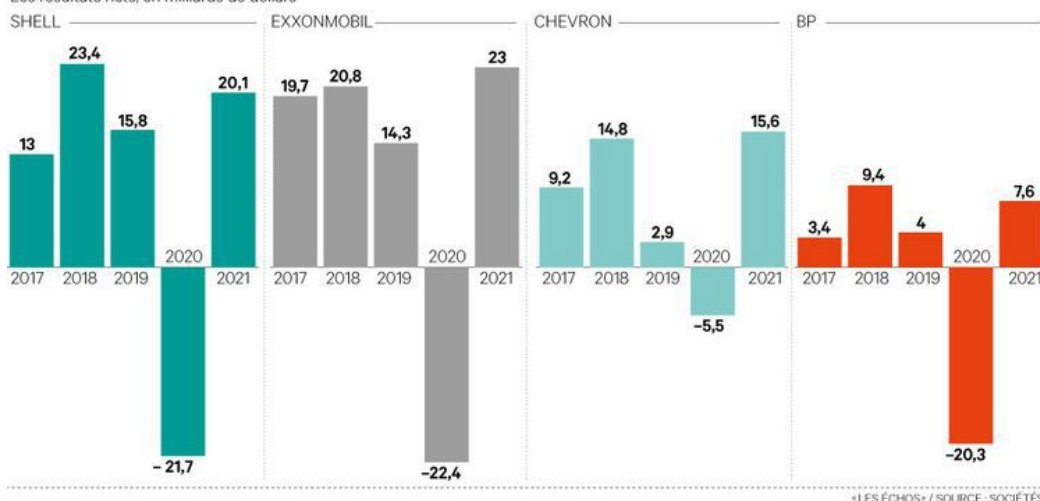
MILLIERS EUR	12.17	12.18	12.19	12.20	12.21
Ecart d'acquisition	522 599	7 146 417	7 452 717	7 171 824	7 796 715
Immobilisations incorporelles	11 623 228	18 139 693	22 174 200	20 131 107	20 889 262
Immobilisations corporelles	91 327 033	99 077 628	20 638 294	20 061 075	21 650 477
Actifs financiers non courants	5 366 236	4 030 460	4 558 606	7 815 961	6 027 905
Stocks et travaux en-cours	13 791 261	13 009 381	15 298 341	11 995 114	17 619 216
Créances clients et	12 433 006	15 098 926	16 509 207	11 456 026	19 412 752

MILLIERS EUR	12.17	12.18	12.19	12.20	12.21
comptes rattachés					
Autres actifs	39 786 786	43 582 301	132 987 159	112 626 221	146 903 921
Trésorerie et équivalents de trésorerie	27 703 571	24 398 710	24 424 482	25 462 541	18 846 697
Total actif	202 553 721	224 483 515	244 043 005	216 719 870	259 146 945
Capitaux propres	95 200 608	103 265 460	106 535 638	86 388 436	101 553 338
Provisions pour risques et charges non courantes	16 463 527	21 677 930	19 688 175	19 082 248	18 995 938
Dettes financières non courantes	34 511 546	35 084 237	41 147 108	47 710 098	42 400 212
Dettes financières courantes	9 263 186	11 633 254	13 232 904	13 924 267	13 277 111
Fournisseurs et comptes rattachés	22 105 254	22 848 600	25 354 955	19 197 068	32 530 025
Autres passifs	25 009 600	29 974 034	38 084 225	30 417 752	50 390 321
Total passif	202 553 721	224 483 515	244 043 005	216 719 870	259 146 945

- Le pétrolier français a publié le 16.02.2022, pour 2021, un bénéfice net part du groupe de [16 milliards de dollars](#) (13,5 milliards d'euros), au plus haut depuis 2007.
- Le groupe profite d'autant plus de la **flambée des cours des hydrocarbures qu'il a drastiquement réduit ses coûts depuis le krach pétrolier de 2014**.
- Mais ce n'est pas la seule explication. Après l'effondrement des cours du brut en 2014 et 2015, les compagnies ont drastiquement réduit **leurs dépenses pour préserver leurs bénéfices et maintenir leurs dividendes**. Les investissements d'exploration-production ont été comprimés de **45 % en deux ans, et ils ne sont jamais revenus à leurs niveaux d'avant, loin de là**. En 2019, à la veille de la crise sanitaire, les investissements étaient encore inférieurs de **plus d'un tiers à ce qu'ils étaient cinq ans plus tôt**.
- **La pandémie a provoqué un deuxième tour de vis**, à la fois sur les investissements et les coûts d'exploitation. TotalEnergies a voulu, de nouveau, **préserver ses bénéfices et sauver son dividende en dépit du nouvel effondrement des cours**. L'accélération de la transition vers l'électricité et les énergies renouvelables a aussi contribué à limiter les investissements dans le pétrole et le gaz.
- TotalEnergies bénéficie aussi du plan de **réduction des coûts**. Les coûts d'exploitation par baril ont été pratiquement **divisés par deux en huit ans. Les dépenses d'exploration, plus modestes, ont été divisées par plus de trois**. En 2021, malgré la reprise, **les investissements ont stagné autour de 13 milliards de dollars, quatre milliards de moins qu'en 2019**. TotalEnergies s'est mis en position de gagner de l'argent dans tous les scénarios, même avec des cours du pétrole particulièrement bas. Les actionnaires en sont les **principaux bénéficiaires**. Cette année, **le dividende 2022 devrait augmenter de 5%**. Au premier semestre de cette année, **le pétrolier va racheter pour 2 milliards de dollars d'actions (1,5 milliard pour toute l'année 2020)**.
- Avec les primes, les éléments variables et les avantages en nature, le **salair brut moyen d'un cadre s'élève à 9.340 euros**. Celui d'un non cadre (employé, technicien, agent de maîtrise) à **4.330 euros**. En 2021, **les salaires et charges sociales ont cru globalement de 3,4%**.
- L'américain ExxonMobil et l'anglo-néerlandais Shell [ont fait encore mieux](#), publiant des résultats nets de plus de **20 milliards de dollars la semaine dernière**.
- **Revenus en hausse, coûts en baisse** : l'effet de ciseaux s'est matérialisé de façon massive en 2021, ce qui explique des bénéfices parfois inouïs.

## Les majors du pétrole renouent avec des bénéfices record

Les résultats nets, en milliards de dollars



- Les appels à taxer les profits des compagnies pétrolières se multiplient, alors que la crise énergétique pénalise le pouvoir d'achat. Au Royaume-Uni, l'opposition travailliste réclame une taxe exceptionnelle sur les profits des compagnies comme TotalEnergies, BP ou Shell, qui extraient du gaz et du pétrole en mer du Nord britannique. Le gouvernement de Boris Johnson a opposé une fin de non-recevoir au Labour, rappelant que les compagnies pétrolières s'acquittaient déjà d'une surtaxe de 10 % sur leurs profits. Alourdir ce prélèvement « pénaliserait l'investissement, et je veux qu'il y ait plus d'investissements en mer du Nord, pas moins », a défendu le ministre des Finances, Rishi Sunak, devant la Chambre des communes la semaine dernière.

## 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.
- 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 vrac 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
<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%	

Libellé	Dernier	Var. 1er jan.	Var. 52 sem.	Tendance sur 5 ans
<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%	
<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%	

Libellé	Dernier	Var. 1er jan.	Var. 52 sem.	Tendance sur 5 ans
<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%	
<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	