

ENJEUX GÉOPOLITIQUES ET STRATÉGIQUES DANS LE SECTEUR DE L'ÉNERGIE 2022

Catherine Loussaif

Yves Peccaud

 **Culture Gouvernance**[®]
Créatrice de valeur durable



SOMMAIRE DES DEUX JOURNÉES

PREMIERE JOURNÉE

- + Thème un **CLES DE COMPRÉHENSION DES ENJEUX GÉOPOLITIQUES ET GÉOSTRATÉGIQUES**
- + Thème deux **LA GESTION DE CRISE**
- + Thème trois **LA REVUE STRATÉGIQUE**

SECONDE JOURNÉE

- + Suite Thème Trois : **CORRECTION DE LA REVUE STRATÉGIQUE**
- + Thème quatre **L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET LA PROSPECTIVE**



3

SYNTHÈSE

4

- ❑ La guerre en Ukraine nous plonge avec sidération dans un environnement dramatique et, plus que jamais, radicalement **incertain**.
- ❑ Or, pour dessiner les contours des scénarios économiques, un dirigeant d'entreprise doit émettre des hypothèses en amont. Et, concrètement, les **scénarios militaires et diplomatiques semblent équiprobables** : ils imposent donc de retenir ce qui **s'apparente à un scénario, non pas central** et doté de la probabilité d'occurrence la plus élevée, mais **médian**.
- ❑ Médian en ce **qu'il est intermédiaire entre les deux extrêmes que sont l'escalade la plus grave et le retour rapide à la paix**.
- ❑ Du point de vue économique, la **guerre russo-ukrainienne introduit un nouveau bouleversement** dont les effets immédiats se diffusent au travers de **trois canaux principaux** : la **confiance** en constituant **une source d'inquiétudes**, l'**offre** en introduisant **des pénuries avérées ou anticipées**, la **demande** en stimulant **l'inflation**.

5

- ❑ Si les pays s'apprêtent à être très diversement affectés par ce nouveau choc, **aucun n'échappera à l'inflation.**
- ❑ Car, déjà dangereusement élevée à la suite de la pandémie, celle-ci **accélère, et puissamment, sous l'influence de la très forte augmentation des prix des matières premières** (énergétiques mais aussi industrielles et alimentaires), **de nouvelles ruptures dans les chaînes d'approvisionnement et de risques de pénuries (Seconde Partie).**
- ❑ Tout comme à l'occasion de la crise du Covid, **une « hiérarchie » des vulnérabilités nationales** va s'établir selon de multiples critères : **degré d'éloignement de la zone de guerre, importance des échanges commerciaux avec les belligérants** (dont la dépendance à l'égard des importations de céréales, de gaz et de pétrole et le « mix » énergétique), **sensibilité aux intrants industriels susceptibles d'être « rationnés », robustesse post-pandémie et capacité à atténuer la hausse des prix** (notamment à l'aide de subventions publiques).

- 6
- ❑ La géopolitique (**Première Partie**) se déploie toujours simultanément dans **plusieurs espaces-temps** qui, tous, impactent la macro-économie par des canaux croisés.
 - ❑ **Dans le cas de la guerre russo-ukrainienne, trois dimensions du conflit** se conjuguent et orientent, chacune à leur façon, le scénario **macro-économique**.
 1. La première dimension, c'est évidemment **le conflit militaire**.
 - ❑ **Le paradoxe est qu'il impacte très violemment la prévision à court comme à long terme**, alors qu'il est pourtant **par nature incertain**. Les militaires se réfèrent à la notion de « **brouillard de la guerre** » : une autre façon de parler de **l'incertitude radicale chère aux keynésiens**.
 - ❑ Très concrètement, cela signifie que **les nombreux scénarios militaires de terrain sont équiprobables** et cela impose des **ajustements de méthode aux dirigeants**.

7

- ❑ En effet, ces derniers doivent fonder leurs prévisions non sur un **scénario central traditionnel**, qui aurait une plus forte probabilité de réalisation, mais plutôt sur un **scénario médian**, **c'est-à-dire un scénario intermédiaire** entre l'escalade la plus grave et le retour rapide à la paix.
- ❑ Le scénario médian peut alors être décrit, à ce jour, **comme une situation militaire locale** qui, quelle qu'elle soit, va créer des moments de forte volatilité sur les marchés pendant encore trois à six mois, avant de se stabiliser autour d'une nouvelle forme d'équilibre politique et territorial négocié, sans pour autant espérer un quelconque retour à une situation totalement apaisée et sans exclure des poches de conflit enlisé.
- ❑ Ce scénario, par ce choix de position médiane, n'inclut donc pas l'hypothèse d'une confrontation directe de la Russie avec l'Otan qui représente un worst case et repose également sur un schéma de réduction progressive des achats de gaz et de pétrole européens à Moscou.

8

- ❑ Le canal de contagion le plus immédiat de la dimension militaire à la macro-économie passe évidemment par l'offre et par la coupure physique des productions, des liaisons commerciales et des exportations sur le territoire ukrainien.
- L'Ukraine a toujours été un grand pays bi-exportateur de céréales et de métaux : ces deux secteurs sont donc immédiatement touchés, tandis que le blocage de la mer Noire se répercute bien au-delà de la zone, sur toutes les exportations russes, mais aussi d'Asie centrale.
- ❑ Le deuxième canal de contagion du militaire à la macro-économie passe par la guerre d'image.
- Dans ce cas, le scénario est impacté à la fois par la crainte des sanctions, mais aussi par le risque de réputation pour toutes les entreprises engagées en Russie ; cet impact sur les anticipations sera d'autant plus fort que le conflit sera brutal et durera.

9

- En fait, face à une large mobilisation des opinions publiques, les acteurs « périphériques », États et entreprises, sont progressivement obligés de se « dé-neutraliser ». Mais, évidemment, ce canal de contagion est très inégal : les opinions publiques ne sont pas concernées avec la même intensité dans toutes les zones du monde.
- ❑ Cette guerre restera néanmoins dans les annales stratégiques comme l'un des moments de l'histoire mondiale où le risque de réputation, activé par les réseaux sociaux, a montré sa pleine puissance géopolitique. Beaucoup d'entreprises se sont retirées de Russie non à cause des sanctions, mais plutôt de la crainte des opinions publiques en Occident.
- ❑ Enfin, le conflit militaire a une autre conséquence à long terme, toute aussi puissante : sa simple existence modifie toutes les anticipations (Quatrième Partie) des entreprises ou des individus, car l'irruption du militaire en Europe change radicalement le champ des possibles et des arbitrages.

10

2. La seconde dimension du conflit russo-ukrainien n'en est encore qu'à ses prémices et va se déployer sur le long terme.

- ❑ C'est pourtant l'un des versants géopolitiques les plus importants de cette guerre : ce conflit n'est qu'un des avatars de la recomposition géopolitique globale en cours, qui est loin d'être achevée.
- ❑ **Recomposition globale** car plus aucune puissance hégémonique n'est capable d'assurer la **sécurité et l'équilibre du système mondial de relations internationales**, pas plus les États-Unis que leur principal adversaire, la **Chine**.
- ❑ Dans cette situation, **des ruptures d'équilibre se produisent, nécessairement, que ce soit dans la périphérie des États à visée impériale ou autour des conflits gelés dont beaucoup sont amenés à se réchauffer**. La guerre en Ukraine en est un **des exemples tragiques, le conflit dans le Karabakh également**. Et il y en aura certainement d'autres. Mais le système était déjà en train de s'effondrer depuis quelques années.

- ❑ Pour l'instant, il est trop tôt pour savoir quel sera le nouvel équilibre géopolitique mondial à long terme : les hypothèses sont nombreuses, allant d'une guerre froide Occident-Orient à un monde d'îlots économiques et politiques vivant en plus grande autarcie.
- ❑ La seule tendance nette est que ce nouvel équilibre se constituera autour d'alliances de pays – et non sur un principe de pure hégémonie – dont il est néanmoins difficile de prévoir le périmètre. La composante « droits de l'homme » peut y jouer un rôle. Mais il est également possible que la question écologique impose des éléments de négociations plus globales.
- ❑ Quoi qu'il en soit, la nouvelle cartographie géopolitique devrait apparaître à mesure que les pays prendront position vis-à-vis de la Russie.
- ❑ On verra alors quel est le réel pouvoir géopolitique de la guerre économique lancée par l'Occident contre Moscou. Certains pays, comme l'Inde, n'hésitent visiblement pas à tenter de s'affranchir. Quant à la position chinoise, elle sera le vrai game changer du scénario géopolitique global.

12 3. La Troisième dimension géopolitique qui impacte les prévisions macro-économiques est celle **de la guerre économique dont le rythme est lié, au départ, à celui du conflit militaire, mais qui peut durer beaucoup plus longtemps que ce dernier.**

- ❑ Dans le cas de la guerre russo-ukrainienne, c'est **très probablement le scénario qui se dessine** et la perception de ce temps long de la guerre économique est en train de **déformer les prix, sur toutes les grandes exportations russes, mais aussi leurs anticipations.**
- ❑ Certes, le détail du scénario de guerre économique n'est pas connu. L'hypothèse **forte d'un maintien des sanctions sur Moscou, voire de leur escalade, dessine néanmoins une « nouvelle normalité »** d'offre et de demande sur de nombreux secteurs desquels la Russie était un acteur majeur (énergétiques et métaux voir illustrations).
- ❑ Par ailleurs, elle déclenche aussi des **réflexions stratégiques (Troisième Partie) sur les réallocations de production, les investissements directs et le dessin des chaînes de valeur.**
- ❑ Là encore, le canal de contagion des anticipations est puissant et la guerre russo-ukrainienne s'apparente, en fait, à **un nouveau signal de démondialisation.**

❑ Lorsque les entreprises auront surmonté la pandémie de COVID-19 et la guerre, **leur stratégie de croissance sera ancrée dans l'idée de transition énergétique.** Les entreprises devront envisager un parcours de transformation en trois étapes principales :

1. **Stratégie** : Identifier un ou plusieurs domaines d'investissement clés, en accord avec le mandat durable renouvelé de l'entreprise

❑ **Tirer parti de l'innovation.**

❑ **Identifier des partenaires d'écosystèmes pour accomplir la vision.**

❑ **Investir dans des technologies essentielles pour accélérer l'exécution et faciliter le fonctionnement, notamment les données, les plates-formes et l'intelligence artificielle (IA).**

2. **Céder** : Vendre les actifs bloqués et éliminer les activités non-essentielles pour l'avenir

- ❑ Formuler une stratégie de **désinvestissement solide**.
- ❑ **Vendre des actifs non essentiels** pour recueillir des fonds à investir dans l'énergie verte, la modernisation de la technologie et la modernisation du réseau.
- ❑ **Adopter (encore une fois) l'excellence opérationnelle pour accroître la rentabilité.**

3. **Redimensionner** : Agir rapidement et évoluer afin de mener la course

- ❑ **Investir dans l'ensemble de l'entreprise** et consacrer les ressources nécessaires, humaines comprises, au changement.
- ❑ Former des **accords de partenariat différenciés** pour sécuriser les actifs et dépasser la concurrence.
- ❑ Démontrer une **capacité d'évolutivité**.

- ❑ Pour sa sixième édition, le palmarès des Champions de la croissance réalisé par Statista fait la part belle aux entreprises françaises qui **ont su surmonter la crise sanitaire et même en tirer parti pour afficher de belles performances.**
- ❑ Bravant la crise sanitaire, les champions de la croissance 2022 ont un taux minimal de croissance annuel moyen pour figurer dans ce classement s'établit à **12,75 % contre 11,4 % un an plus tôt.**
- ❑ Entreprise de conseil et d'ingénierie dans le domaine des énergies renouvelables, **ACTEAM ENR occupe la première place de ce classement** avec un taux de croissance annuel moyen de 174,43% et une croissance de 1966,73 % sur trois ans.
- ❑ Derrière elle, en deuxième position, **se place JL&P, une société de consultation en matière d'énergie, avec un chiffre d'affaires de plus de 2 millions d'euros en 2020.**
- ❑ A la troisième place, on **retrouve Eqinov, une société d'aide à la transition énergétique** auprès des industriels, forte d'un taux de croissance **de 696,48%** entre 2017 et 2020.

- ❑ Au total, le secteur de l'énergie rassemble 2,60% des Champions de la croissance en 2022.
- ❑ En France, près d'une Greentech sur deux adresse les secteurs des nouvelles énergies (25%) et de l'industrie verte (23%).
- ❑ La seconde moitié concerne la conservation des écosystèmes et la transition environnementale (20%), le verdissement de l'agriculture et agroalimentaire (13%), la mobilité propre (13 %) et la construction durable (6%).
- ❑ Fin 2021, les Greentechs françaises représentent plus 60 000 emplois et un chiffre d'affaires cumulé de plus de 3 milliards d'euros.
- ❑ Pour moitié créées depuis moins de cinq ans, elles disposent d'un très fort potentiel de croissance, parmi lesquelles de futurs champions comme Carboneo, une start-up qui recycle du CO2 en carburant et en composés chimiques de base de la chimie et Verkor, développeur et producteur de batteries pour véhicules électriques.
- ❑ Les réglementations de plus en plus exigeantes, favorisant la transition et donc leur émergence.

❑ La réglementation européenne :

- Instaurée en 2020 et révisée en 2022 pour y inclure le gaz naturel et le nucléaire dans la catégorie « transition », **la taxonomie européenne classe les activités économiques** ayant un impact favorable sur l'environnement et son objectif est d'orienter les investissements vers les activités « vertes ».
- En 2021, la Commission européenne a adopté **Fit for 55, le paquet de propositions qui vise à atteindre l'objectif climatique 2030** de l'Union Européenne sur la voie de la neutralité climatique.
- La **directive CSRD** (Corporate Sustainability Reporting Directive) proposée en 2021 visera à renforcer la place des enjeux de développement durable dans la stratégie, la gouvernance et la gestion des risques des entreprises.

❑ La réglementation française :

- En 2021, la **loi climat et résilience** a introduit des obligations contraignantes dans de nombreux secteurs comme le transport (zones à faibles émissions...) et le bâtiment (décret tertiaire, RE2020).
- En 2022, plusieurs propositions législatives ont déjà été faites : **révision de la législation sur l'utilisation durable des pesticides afin d'atteindre les objectifs fixés par le Pacte Vert, révision de la directive sur l'éco-conception visant à rendre plus durable les produits mis sur le marché UE, proposition législative relative à la certification de l'élimination carbone pour les émissions provenant de l'agriculture, proposition législative pour la réduction de la pollution par les microplastiques.**
- A venir : **la stratégie française sur l'énergie et le climat (SFEC)** va établir une nouvelle référence sur les objectifs de décarbonation en France.

Illustrations sur deux marchés : le pétrole et les minerais et métaux

Pétrole, un marché sous tension

18

- ❑ Le marché pétrolier n'avait pas besoin d'un conflit armé impliquant la **Russie, troisième producteur mondial de pétrole et premier fournisseur de pétrole de l'Union européenne**. Les efforts de substitution du pétrole russe par de **nombreux acteurs économiques devraient se poursuivre, contribuant à maintenir les prix du pétrole de mer du Nord à des niveaux proches de ceux que l'économie mondiale subit aujourd'hui**.
- ❑ L'invasion de l'Ukraine par la Russie ne va pas améliorer la situation du marché pétrolier déjà victime **d'un manque d'offre**. La reprise de la **consommation de produits pétroliers a, en effet, été particulièrement robuste au cours de la seconde moitié 2021**. Les indices de mobilité suggèrent une forte utilisation de la voiture par les particuliers.
- ❑ L'offre pétrolière augmente **plus lentement que la demande, provoquant un marché déficitaire**.

- ❑ Entre août et février, la production de l'OPEP+ n'a augmenté que de 350 000 barils par jour (moyenne mensuelle) contre un engagement de 400 000 barils par jour. Cette relative sous-performance de l'OPEP+ provient des difficultés de certains pays d'Afrique à augmenter ou à maintenir leur production.
- ❑ Très dynamiques en 2017-2018, les producteurs indépendants américains se montrent également moins pressés d'accroître leurs activités de forage et leur production, visiblement plus soucieux de leur rentabilité que de leur croissance.
- ❑ Dans ce contexte, la menace d'un embargo sur la production russe augmente les risques de pénurie sur le marché pétrolier.
- ❑ Malgré l'absence de sanctions, d'embargo ou d'interruptions du pétrole et des produits pétroliers russes, les prix de certains pétroles bruts connaissent une hausse fulgurante. Celle-ci affecte surtout les pétroles bruts de mer du Nord et d'Afrique. La différence de prix (ou spreads) entre ces pétroles et ceux de Russie est aujourd'hui entre 35 et 40 dollars par baril. Même non contraints, de nombreux acteurs du négoce de pétrole se détournent du pétrole russe vers d'autres bruts.

- ❑ L'offre n'étant pas ou peu élastique, ces acteurs sont obligés d'acheter et de détourner ces pétroles avec une forte prime.
- 20 ❑ En l'absence de sanctions sur le négoce des hydrocarbures russes, la majeure partie du pétrole russe normalement exportée vers l'Europe sera déroutée vers l'Asie. Nous considérons toutefois que la Russie ne devrait toutefois pas être capable de réorienter toute sa production vers l'Asie.
- ❑ La Russie subirait donc une baisse de sa production de pétrole d'un million de barils par jour. Ce manque à gagner serait alors compensé par un accroissement modeste de la production américaine et une légère augmentation de la production de l'OPEP.
- ❑ Faute de consensus parmi les membres du groupe P5+1 sur le nucléaire iranien, aucune levée totale des sanctions américaines sur le pétrole iranien n'est considérée.
- ❑ Pour des raisons pragmatiques, le gouvernement américain pourrait autoriser un retour partiel du pétrole iranien sous forme de « waivers » ou de dérogations.

21

- ❑ On peut également envisager une **lente progression de la production vénézuélienne, consécutive à une inflexion de la politique américaine** envers ce pays également sous sanctions.
- ❑ Le marché pétrolier devrait donc être **juste équilibré sans important surplus pour la reconstitution des stocks.**
- ❑ **Bref, les prix du pétrole de mer du Nord resteront élevés. Les prévisions s'établissent à 106 et 103 dollars par baril en moyenne pour, respectivement, 2022 et 2023.**
- ❑ L'Agence internationale de l'énergie (AIE) a revu dans son rapport mensuel, le 13 avril, en **légère baisse la demande mondiale de pétrole en raison des confinements en Chine, et s'est voulue rassurante sur l'équilibre du marché malgré la guerre en Ukraine.**
- ❑ L'agence estime ainsi que **220 millions de personnes ont été concernées en mars par "une forme de forte restriction à la mobilité", et souligne que les confinements "ralentissent l'activité économique"** dans les secteurs du transport logistique en camions ou celui des cargos, le volume de ces derniers ayant chuté d'un tiers depuis la mi-mars à Shanghai, qui est **"le plus grand port du monde"**.

22

- En conséquence, l'AIE indique que son estimation de la demande mondiale en pétrole a été abaissée de **260 000 barils** par jour par rapport à son précédent rapport mensuel, et est désormais attendue à **99,4 millions de barils par jour en 2022**, soit en hausse de **1,9 Mb/j** par rapport à 2021.
- Du côté de la Russie - **plus gros exportateur mondial** et qui a envahi l'Ukraine le 24 février - sa production devrait baisser en moyenne de **1,5 Mb/j** en avril, puis de **près de 3 Mb/j** en mai en raison des sanctions internationales, estime l'AIE. "*Alors que certains acheteurs, plus particulièrement en Asie, augmentent leurs achats de barils russes à des prix fortement réduits, les clients traditionnels réduisent*" leurs achats, note le rapport.
- Mais "malgré les perturbations en Russie", l'AIE estime que "la baisse attendue de la demande, les augmentations régulières de production de la part des membres de l'Opep+ ainsi que des Etats-Unis et d'autres pays non membres de l'Opep+, et le fait que les pays membres de l'AIE vont puiser massivement dans leurs réserves, devraient éviter qu'un fort déficit se produise" et "devraient réussir à équilibrer le marché".

- ❑ Le 6 avril dernier, les pays développés membres de l'AIE ont annoncé qu'ils allaient **puiser 120 millions de barils supplémentaires dans leurs réserves** pour tenter de calmer les cours secoués par la guerre en Ukraine.
- ❑ De son côté, **Joe Biden s'est engagé à puiser plus de 180 millions de barils** dans les réserves stratégiques américaines.
- ❑ Cependant, prévient l'AIE, en termes de "**perspectives économiques**", "**des risques significatifs demeurent**" notamment en raison de la guerre en Ukraine qui "**continue d'avoir un impact fort sur les flux de marchandises, les prix, l'inflation et les devises**", ou encore "**la reprise dans le secteur aérien qui progresse légèrement plus lentement que prévu**".

Mines & métaux – Volatilité des prix et tensions sur les approvisionnements en métaux

24

- ❑ Dans un contexte de croissance de la demande moins soutenue qu'en 2021 (conflit russo-ukrainien, ralentissement de l'économie chinoise exposée à une nouvelle vague de Covid) et d'incertitude quant à la durée du conflit, les cours des métaux **connaîtront encore une forte volatilité en 2022, avec d'importantes perturbations des chaînes d'approvisionnement mondiales.**
- ❑ Le conflit russo-ukrainien exacerbe **les tensions et les déséquilibres créés post-Covid sur les marchés des mines et métaux.**
- ❑ Il révèle aussi **la dépendance des Occidentaux** (Europe notamment) **aux métaux de base** (aluminium, nickel, cuivre) **et à l'acier russes, même si la Russie ne compte que pour 4 à 6% de leur production mondiale.** La dépendance est encore plus forte **pour le palladium utilisé largement dans l'automobile (44%) et le titane (50% de l'approvisionnement aéronautique).**

25

- ❑ Si ces prix élevés **bénéficient aux opérateurs, celui de l'énergie pénalise les plus énergivores** (producteurs européens d'aluminium et d'acier) et **les oblige à réduire leur production.**
- ❑ Simultanément, les secteurs clients sont contraints de **diversifier leurs sources d'approvisionnement : nickel en Indonésie ou Philippines, acier en Inde,** sous réserve que le **coût du fret en provenance de ces régions lointaines ne soit pas prohibitif.**
- ❑ L'invasion de l'Ukraine n'a pas tardé à rattraper le transport maritime avec **la fermeture des ports ukrainiens et l'effondrement du trafic en mer Noire.**
- ❑ La succession et la complexité des sanctions engendrent un climat incertain qui en amplifie la portée et tend à **redessiner une partie des échanges maritimes mondiaux.**

- ❑ **L'automobile, déjà fragilisée par la pénurie de semi-conducteurs, est l'un des secteurs les plus impactés, avec la hausse concomitante du prix de l'aluminium (utilisé pour la fabrication de la carrosserie), du palladium (pots catalytiques), du nickel (batteries de véhicules électriques) mais aussi les difficultés d'approvisionnement des faisceaux de câblage depuis l'Ukraine qui entraînent la baisse des cadences de production.**
- ❑ **S'il perdure, le conflit attisera la volatilité et les perturbations des chaînes d'approvisionnement ralentissant ainsi la transition énergétique, très consommatrice en métaux de base.**

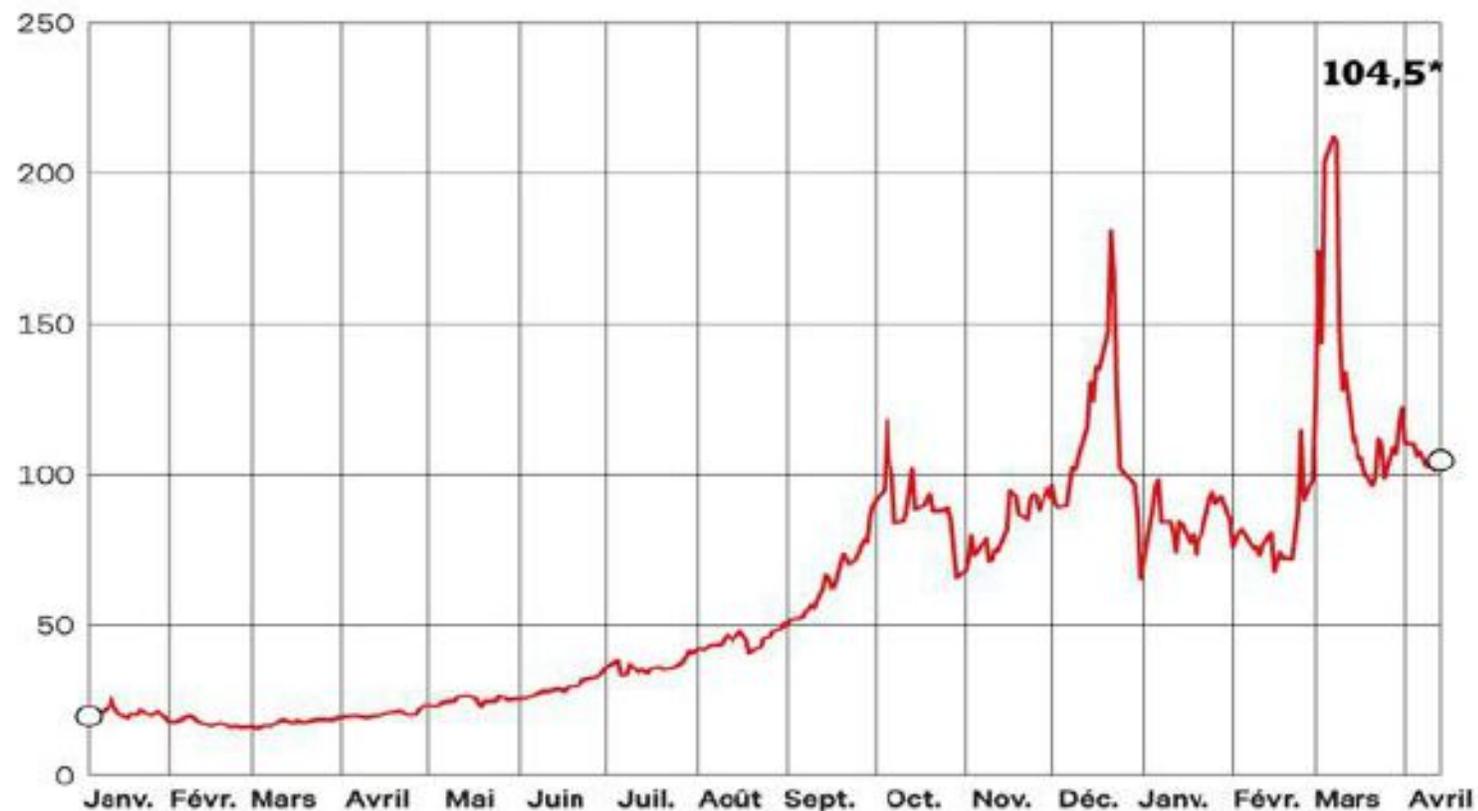
Marché du gaz

27

- ❑ Les marchés gaziers européens sont dans une situation d'extrême tension, avec des cours historiquement élevés, une volatilité des prix sans précédent et une inquiétude majeure sur les volumes disponibles pour l'hiver prochain. Malgré un hiver moins froid que la moyenne, les stockages souterrains sont vides. La tension était déjà là avant la guerre. Elle n'a fait que s'aggraver depuis le début de l'année et elle ne cessera pas de sitôt, car l'Europe veut essayer de se passer de son principal fournisseur, la Russie.
- ❑ La sécurité d'approvisionnement est devenue un sujet majeur qui dicte les prix.
- ❑ Nous sommes dans une situation absolument inouïe. Non seulement les flux gaziers de Russie n'ont pas été interrompus, mais ils ont augmenté vers l'Europe ! De janvier à mars, ils ont progressé de 39 %, selon les calculs de Thierry Bros, professeur à Sciences Po. Même l'Ukraine continue à recevoir du gaz russe par pipeline.

Le cours du gaz en Europe

Cotation aux Pays-Bas, en euros par mégawattheure



*EN SÉANCE

SOURCE : BLOOMBERG

29

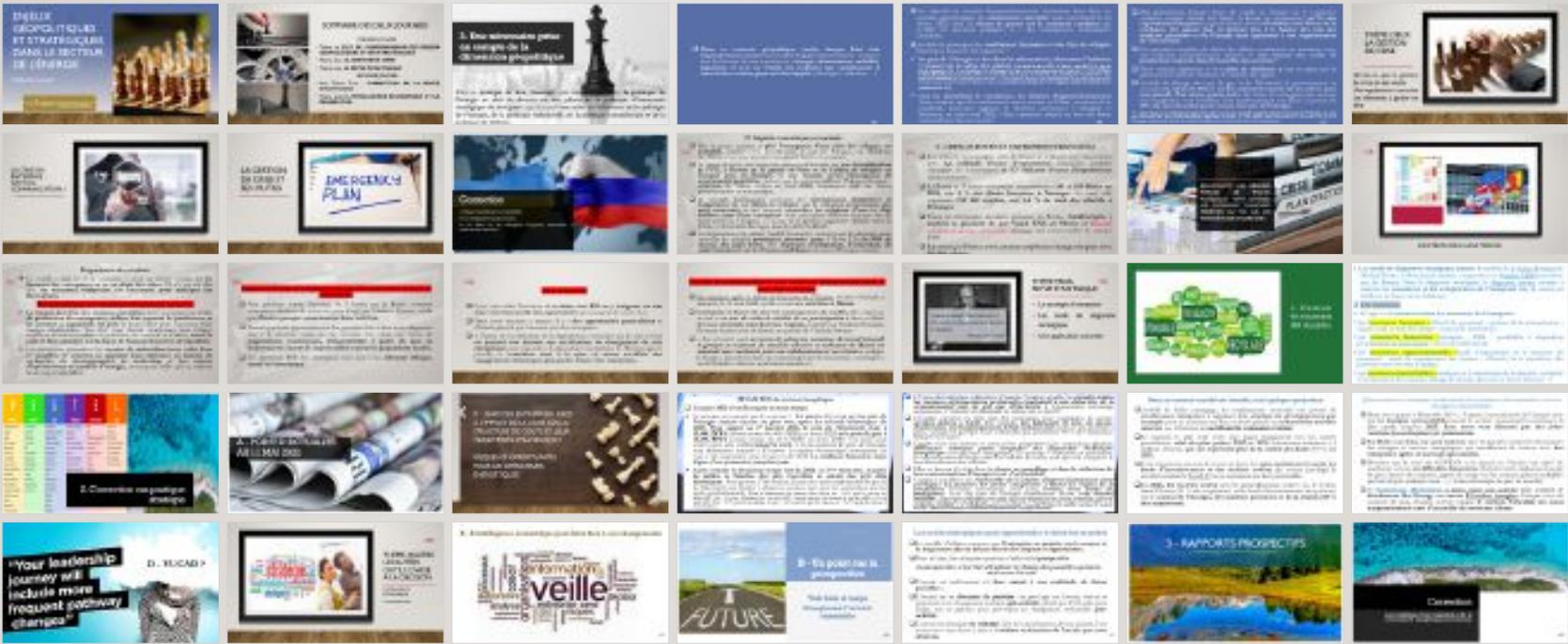
- ❑ La Russie bombarde et massacre les Ukrainiens tout en continuant à leur vendre son gaz. **Gazprom** veut montrer qu'il reste un fournisseur fiable pour l'Europe envers et contre tout, comme il l'a toujours été depuis **près de cinquante ans**.
- ❑ Le risque serait réel en cas d'arrêt des flux de gaz russe, **qui serait provoqué soit par un embargo européen, soit par une décision du Kremlin**.
- ❑ Les intervenants du marché gazier, **acheteurs ou vendeurs, n'arriveraient plus à fournir la liquidité nécessaire** - cette liquidité indispensable au bon fonctionnement des transactions est d'ores et déjà très réduite à cause des « **appels de marge** » actuels et des **demandes de garanties bancaires**.
- ❑ Les **appels de marge sur les contrats gaziers ont été multipliés par huit depuis quelques mois** selon l'EFET, la Fédération européenne des traders de l'énergie.

- 30
- ❑ Lorsqu'un énergéticien ou une société de trading veut acheter du gaz à une échéance de trois mois ou six mois par exemple, il doit déposer immédiatement une partie de la somme correspondante dans une banque.
 - ❑ C'est une sorte d'acompte. Cela permet aux contreparties, l'acheteur et le vendeur, d'être certains que la transaction pourra bien se faire.
 - ❑ Ces garanties sont limitées en temps normal, elles pouvaient représenter 10 % de la somme en général. Aujourd'hui, les contreparties exigent des appels de marge initiaux allant jusqu'à 70 % du montant du contrat, parce que l'évolution des prix est trop incertaine.
 - ❑ Et les banques demandent de plus en plus de garanties pour les financer. Cette situation réduit la liquidité des marchés et n'est pas tenable. Les risques sont réels.

- ❑ On en a une idée, à petite échelle, avec ce qui s'est passé à l'automne dernier en **Allemagne**. **Uniper**, l'un des plus grands énergéticiens européens, a dû répondre à des appels de marge à hauteur de **10 milliards d'euros**.
- ❑ Il n'a pas pu faire face et la **KfW**, une banque publique allemande, a dû intervenir en urgence pour l'aider. C'est ce genre d'accident qui inquiète s'il était démultiplié.
- ❑ La défaillance d'une grande entreprise de l'énergie ou d'un grand acteur du trading gazier pourrait déclencher un effet domino dévastateur.
- ❑ *Pour limiter les risques*, l'Union européenne doit continuer d'agir de manière coordonnée, ce qui est le cas jusqu'à présent. Une initiative individuelle de tel ou tel pays risquerait de déstabiliser l'ensemble du marché. N'oublions pas que les réseaux gaziers sont largement interconnectés et donc interdépendants. Deuxièmement, il faudrait une intervention publique, sous une forme à définir, pour assurer la liquidité des marchés comme sur les marchés financiers.

- ❑ **La France propose de plafonner les prix européens du gaz.** Il n'y a pas de consensus en Europe sur ce sujet, l'Allemagne notamment y est hostile.
- ❑ Mais il faut être innovant dans ces périodes. Pourquoi ne pas réfléchir à un « **contrat pour différence** » comme il en existe pour les renouvelables, afin d'atténuer le prix pour les consommateurs ?
- ❑ C'est-à-dire que si le prix du marché du gaz est supérieur à un certain prix fixé, **la différence est prise en charge par un mécanisme public** et non par le consommateur. Cela doit rester un dispositif qui répond à une situation anormale et temporaire.
- ❑ Le problème de fond, c'est que, si l'on arrête d'acheter du gaz à la Russie, la **production des autres fournisseurs n'est pas suffisante pour compenser avant plusieurs années.**
- ❑ **L'énergie, c'est le temps long, on l'oublie trop facilement.**

33 SOMMAIRE



3. Une nécessaire prise en compte de la dimension géopolitique

Pour se protéger de tout chantage (pas uniquement russe), la politique de l'énergie se doit de devenir un des piliers de la politique d'autonomie stratégique de tout pays, qui demande une mise en cohérence de la politique de l'énergie, de la politique industrielle, de la politique commerciale et de la politique de défense.



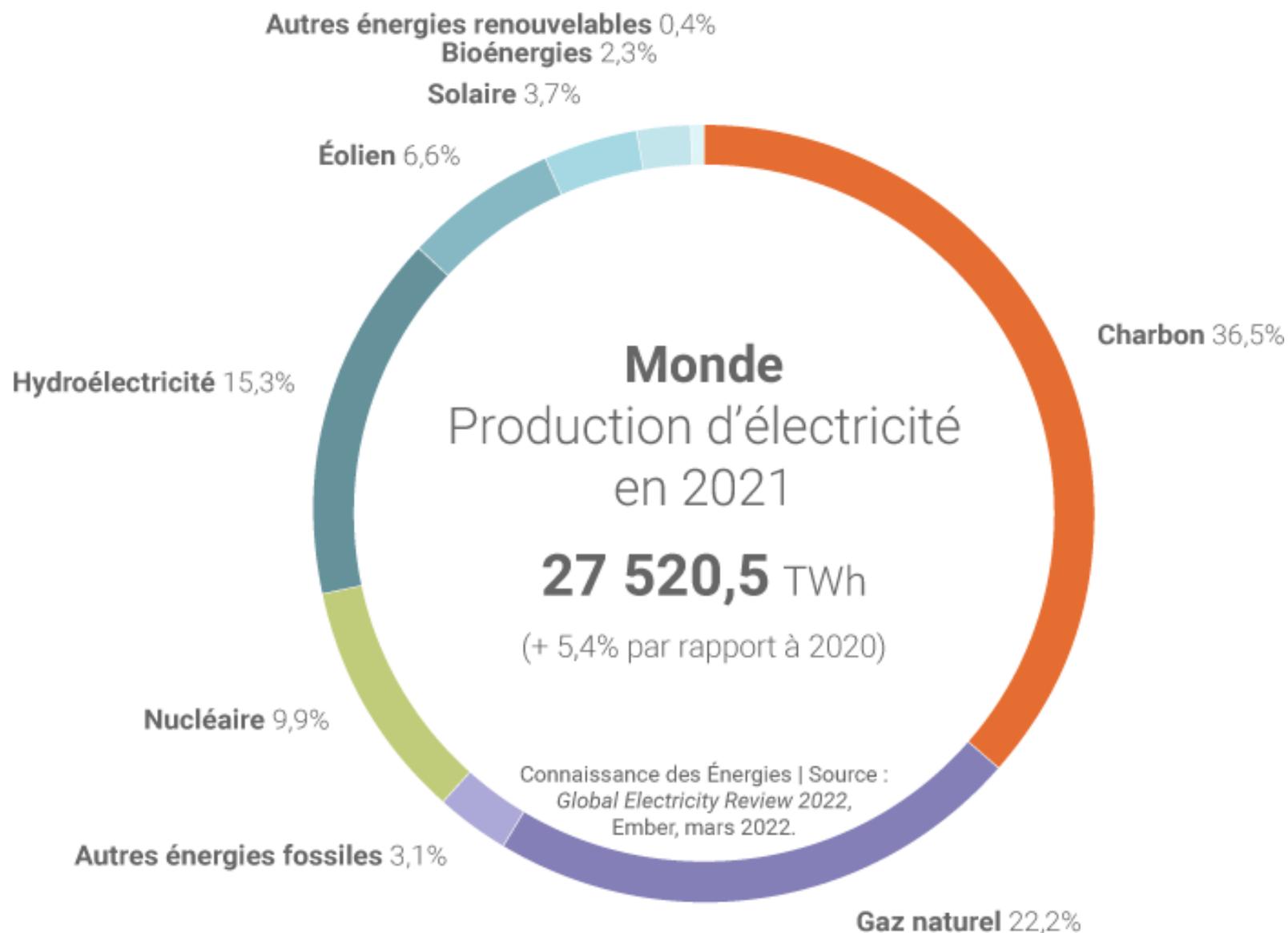
- ❖ L'environnement géopolitique dans lequel évoluent les entreprises constitue un **facteur structurant de leur activité**, pesant d'autant plus sur leurs opérations qu'elles **s'internationalisent, accèdent à des marchés étrangers et à des territoires différents**.
- ❖ Longtemps peu conscientes de ces risques géopolitiques, les entreprises ont du mal à les intégrer dans toutes leurs dimensions à leur action à l'international et à **définir une stratégie** pour y faire face.
- ❖ Elles ont, par exemple, encore des difficultés à se penser en **véritables acteurs géopolitiques** et peuvent ainsi se trouver prises **en étau dans des relations interétatiques, des crises ou des conflits internationaux, voire des guerres économiques, ou même parfois au cœur d'économies de guerre**.
- ❖ Si l'activité des entreprises est stratégique car créatrice de richesses, **leurs accès à l'information, aux données, aux matières premières, aux investissements, aux technologies et innovations, etc.**, représentent non seulement des **déterminants de leur compétitivité**, mais aussi de la **puissance des États** dont elles sont issues ou / et où elles sont actives.

3. La troisième c'est que la question énergétique est étroitement liée à des problématiques géopolitiques qui poussent les pays européens à se reposer la question de leur souveraineté énergétique, cinquante ans après le premier choc pétrolier.

- ❑ Pour illustrer cette dimension géopolitique mais également géoéconomique, prenons l'exemple du marché du pétrole et de l'OPEP+. Cette organisation est composée de treize membres de l'Organisation des pays exportateurs de pétrole (Opep), menés par Ryad, et leurs dix alliés conduits par Moscou.
- ❑ Depuis le début de la guerre, le Brent est monté en flèche jusqu'à 139 dollars, avant de retomber autour de 110 dollars fin mars 2022.
- ❑ Malgré la pression croissante, l'Opep et la Russie ne **cèdent pas**.
- ❑ Le cartel ne va augmenter sa production que légèrement en mai, malgré l'envolée des cours du brut **qui menace l'économie mondiale**, d'autant plus qu'elle se conjugue à une hausse sans précédent de toutes les **matières premières minières et agricoles**.

- Dans ce contexte géopolitique tendu, chaque Etat doit impérativement assurer sa sécurité d'approvisionnement : satisfaire tous les besoins de nos concitoyens : énergie, alimentation, mobilité, logement, et ceci en évitant les coupures qui commencent à caractériser certains pays très développés (Allemagne, Californie, ...).

- ❑ On note d'ores et déjà une **augmentation de la consommation mondiale d'électricité en 2021**.
- ❑ Selon les dernières données d'Ember, on note une hausse de 1 414 TWh par rapport à 2020 (+ 5,4%), « ce qui revient à ajouter la **consommation de l'Inde à la demande mondiale** ».
- ❑ Le pays ayant le plus contribué au rebond de la demande mondiale d'électricité est la **Chine**, dont la consommation en 2021 était supérieure de 13% au niveau de 2019.
- ❑ **Le Charbon compte pour 36,5%** du mix électrique mondial en 2021, ce qui constitue un record historique pour la filière (2% au-dessus du pic de 2018).
- ❑ L'éolien et le solaire ont respectivement compté pour **6,6% et 3,7%** de la production mondiale d'électricité en 2021. **50 pays produisent désormais plus de 10% de leur électricité grâce à ces filières** (avec 7 nouveaux pays dans ce cas en 2021, dont la Chine et le Japon).
- ❑ Les filières éolienne et solaire devraient en cumul « **maintenir des taux de croissance de 20% par an d'ici à 2030** » pour espérer pouvoir maintenir le réchauffement climatique à 1,5°C.



- ❑ Les objectifs du « Fit for 55 », plan européen visant à accélérer la neutralité carbone des Etats membres en améliorant leur compétitivité, requièrent un **doublément en Europe de la production d'électricité** et le développement des renouvelables implique une **variabilité plus forte de la production**.
- ❑ Cette situation va donc conduire à de lourds **investissements**, tant dans les **solutions** permettant la **flexibilité** (production pilotable d'électricité, pilotage de la consommation) que dans les **systèmes de transport et distribution**.
- ❑ Un renforcement des interconnexions entre pays européens sera **essentiel**. Dans certains territoires, la France notamment, la **disponibilité des terres contraindra fortement le développement des énergies renouvelables** (éolien, solaire, biomasse industrielle).
- ❑ **La sécurité d'approvisionnement** est aussi essentielle s'agissant des **matières premières** : nickel, lithium, cobalt, cuivre, gallium, platine ou encore les dix-sept minerais appelés terres rares sont **devenus stratégiques parce qu'ils sont les matières premières essentielles** pour fabriquer les batteries, les moteurs des véhicules électriques, l'électronique en général, mais également les éoliennes et les panneaux solaires...



LA COURSE AUX ÉNERGIES RENOUVELABLES REMODÈLE LE POUVOIR DANS LE MONDE



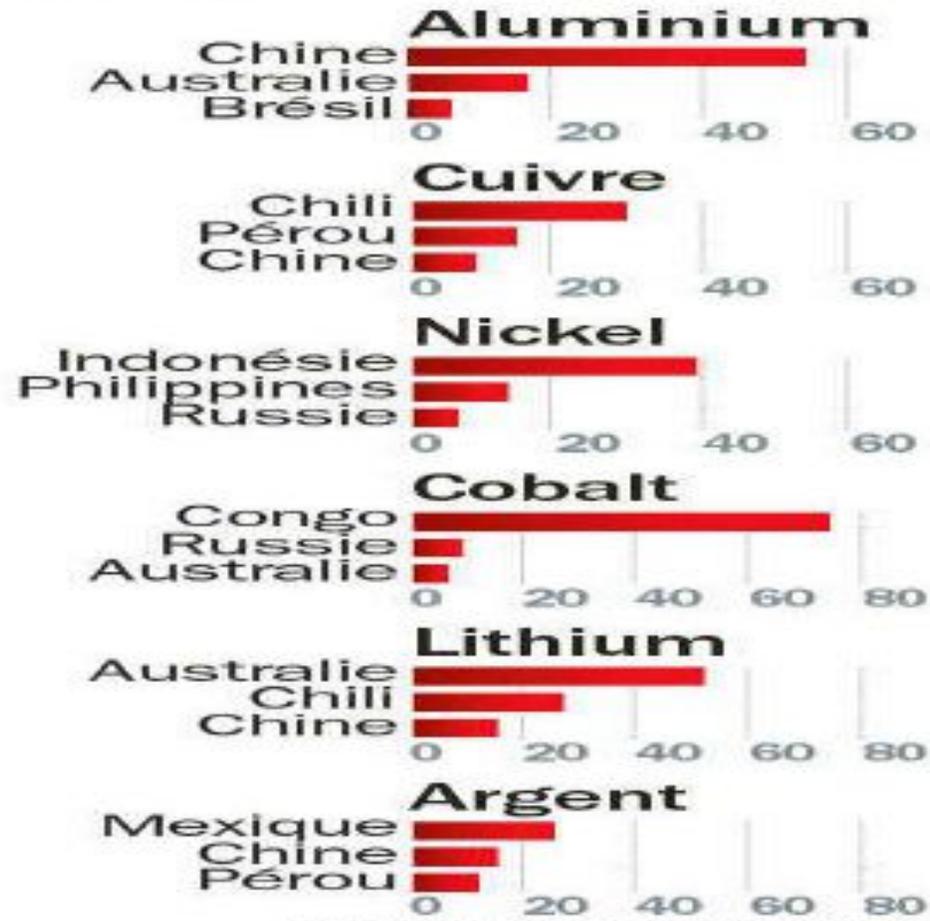
- ❑ La rareté de ces ressources s'explique par des choix politiques au début des années 90 et la **stratégie industrielle chinoise qui pratique des prix très faibles**, lesquels ont contraint plusieurs pays (États-Unis, Australie, Chili...) à arrêter leur production en raison **d'une moindre rentabilité**.
- ❑ L'Union Européenne, fortement dépendante des fournisseurs chinois, africains ou sud-américains, publie depuis 2011 tous les trois ans un inventaire des **matières premières « critiques »**. L'abandon programmé des énergies fossiles nous fait entrer dans une **économie des métaux** et l'Europe doit en maîtriser les circuits d'approvisionnement.
- ❑ On mesure déjà l'incidence, en termes de coûts, de cette dépendance à la volatilité des marchés à travers l'exemple du **Model 3 de Tesla qui était la voiture électrique la plus vendue en France en 2021**.
- ❑ Son prix a bondi en quelques jours : entre le début et la fin du mois de mars 2022, il est passé de **43.800 à 49.990 euros. Soit 6.190 euros de plus à déboursier**, et un prix qui ne donne plus droit qu'à 2.000 euros de bonus écologique, au lieu de 6.000 euros. De quoi faire réfléchir les acheteurs.
- ❑ Cette poussée de fièvre semble motivée par la nécessité de répercuter sur les clients la flambée du **coût des matières premières**, qui s'est encore **amplifiée avec la guerre en Ukraine**.

- ❑ Le cabinet AlixPartners avait calculé l'an dernier que la quantité de matières premières requise pour les fabriquer revient **deux fois plus cher qu'avec un modèle thermique.**
- ❑ Ils nécessitent moins d'acier, mais plus de cuivre, de terres rares ou encore d'aluminium, et sont donc plus exposés lorsque les prix s'envolent.
- ❑ Cette vulnérabilité est particulièrement aiguë pour les minerais entrant dans la composition des batteries, qui représentent 40 % de la valeur d'une voiture électrique.
- ❑ Le cours du cobalt a augmenté de 57 % en un an, tandis que celui du nickel (dont la Russie est l'un des principaux producteurs) s'est apprécié de 122 % sur la même période.
- ❑ Quant au lithium, il s'est envolé de... 500 % en un an. Conséquence, les producteurs de batteries comme CATL ou Farasis ajustent leurs prix à la hausse, et les constructeurs sont obligés de suivre.

- ❑ La « criticité » sera d'autant plus importante que la croissance de la demande sera forte (un scénario prévoit une forte croissance du parc de voitures électriques dans le monde : 230 millions de véhicules en 2050) et que l'Europe est, aujourd'hui, en position de faiblesse pour la production de batteries : la Chine en assurait 66% et l'UE environ 1%, la Chine, l'Afrique et l'Amérique du sud fournissant 74% des matériaux bruts nécessaires à leur fabrication.
- ❑ Le « pacte vert » de l'UE tout comme les stratégies nationales pour la transition énergétique n'ont pas encore complètement pris en compte la nouvelle donne géopolitique que représentera la montée en puissance des énergies renouvelables :
 - ✓ l'accès à des matériaux « critiques » constituera un enjeu majeur, les risques de domination du marché par des producteurs, comme la Chine (elle a limité ses exportations de terres rares pendant plusieurs années) ne pouvant être ignorés.

PETIT CLUB MINIER

Parts de marché des principaux pays producteurs en 2021 (en %)



SOURCE : THE ECONOMIST

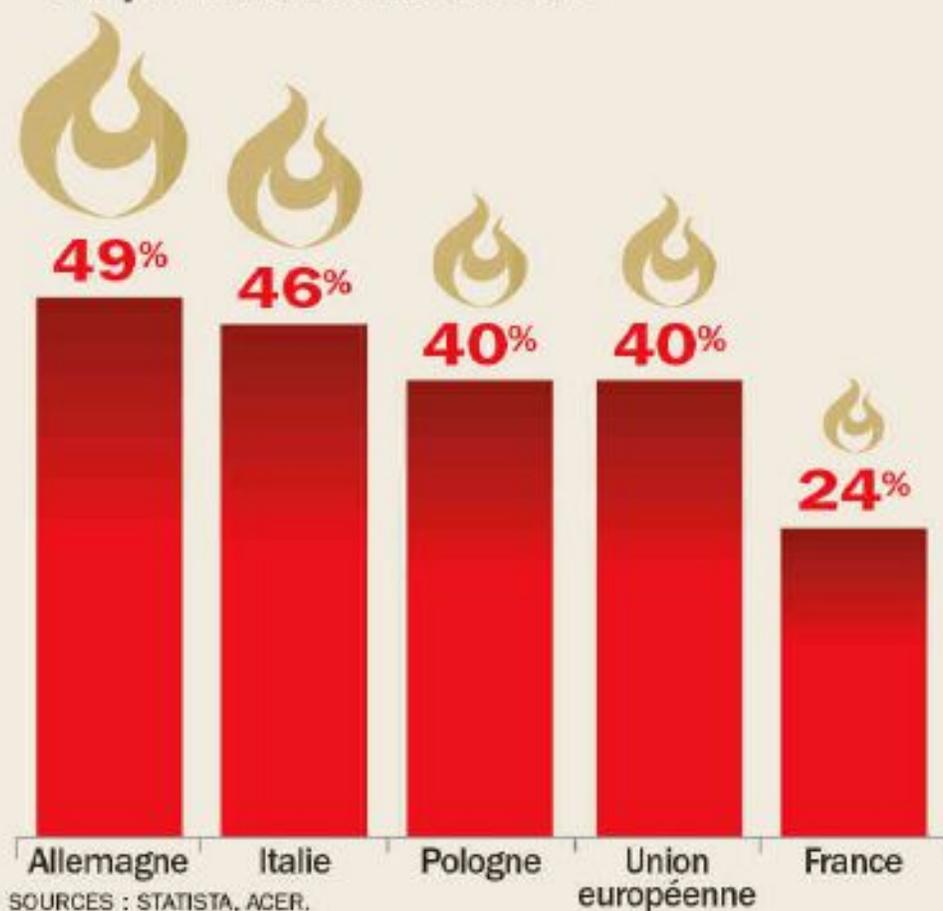
En 2040, dix pays concentreront 75% du marché des minéraux «verts».

- ❑ La stratégie « zéro carbone » rend nécessaire : la **programmation des investissements pour garantir la sûreté des approvisionnements, une politique de promotion des innovations techniques, notamment en métallurgie et pour le recyclage des métaux.**
- ❑ Elle suppose aussi une **stratégie minière européenne** à travers des participations dans des sociétés minières dans et hors de l'Europe (la France ayant une carte à jouer avec le nickel de Nouvelle Calédonie...). Faute de quoi le Green Deal de l'Europe s'exposera à de fortes déconvenues. En attendant les batteries vertes en développement au CEA, sécuriser l'approvisionnement en lithium et autres matières critiques est une préoccupation majeure de l'Europe, pour mener sa transition écologique. Le minier Imerys travaille, depuis fin 2021, sur l'extraction du lithium et d'autres métaux stratégiques à Beauvoir, dans l'Allier, en partenariat avec quatre laboratoires de l'Université de Lorraine. Son concurrent Eramet espère, lui, en produire à partir de saumures géothermiques, tout comme envisage de le faire l'australien Vulcan Energy en Allemagne. Avec Adionics, Eramet planche aussi sur du lithium plus vert.
- ❑ La transition énergétique est une **bataille mondiale** que chaque acteur mènera en cherchant à en tirer avantage. Chaque pays va vouloir user de la **transition énergétique comme levier pour améliorer sa position économique et géostratégique.**
- ❑ Réussir la transition énergétique comme principe de transformation industrielle, c'est se donner les **moyens de rester parmi les leaders.** Echouer, c'est se trouver relégué et ne plus être en position d'influer sur les choix globaux.

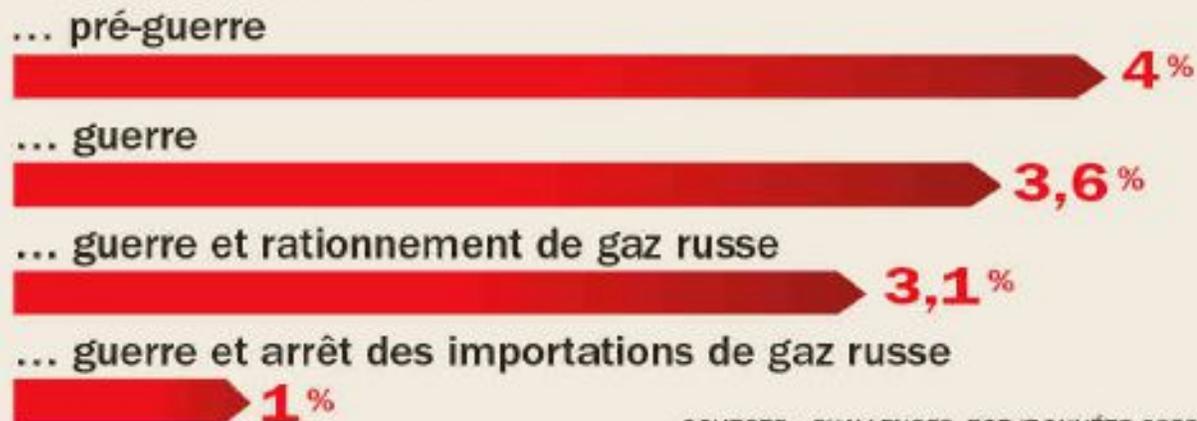
- ❑ Les objectifs de sécurité d'approvisionnement s'inscrivent donc dans un contexte géostratégique de **concurrence exacerbée** mais aussi depuis le 24 février 2022, dans un **climat de guerre sur le continent européen** qui accélère les processus politiques et a des conséquences économiques mondiales.
- ❑ Au-delà de provoquer des **souffrances humaines et des flux de réfugiés** historiques, la guerre fait augmenter :
 - ✓ **les prix de l'énergie et des denrées alimentaires, alimentant l'inflation et pesant sur la valeur des salaires** (Au mois de mars 2022, la hausse a atteint **9,8 % sur un an en Espagne** et 8,3 % en Belgique. En Allemagne, les prix à la consommation ont bondi de 7,3 %, le rythme le plus élevé depuis l'automne 1981. Ce sont bien sûr les prix de l'énergie qui expliquent l'accélération très nette de l'inflation. Ils comptent pour environ 11 % de l'indice des prix à la consommation et les tarifs du gaz et du pétrole se sont envolés depuis l'offensive russe. Les premiers ont bondi de 52 % depuis le début de l'année et les seconds de 64 %),
 - ✓ **tout en perturbant le commerce, les chaînes d'approvisionnement** (Sans compter que les confinements qui se jouent en Chine, en raison de la pandémie, pourraient aggraver la situation notamment à Shanghai et Schenzen, en mars/avril 2022, Chine exportant jusqu'à un tiers des biens intermédiaires dans le monde.)

PRESSIION GAZIÈRE

► Part des importations de gaz en provenance de Russie



► Prévisions de croissance du PIB de la zone euro en situation de...



► Inflation dans la zone euro (rythme annuel, en %)



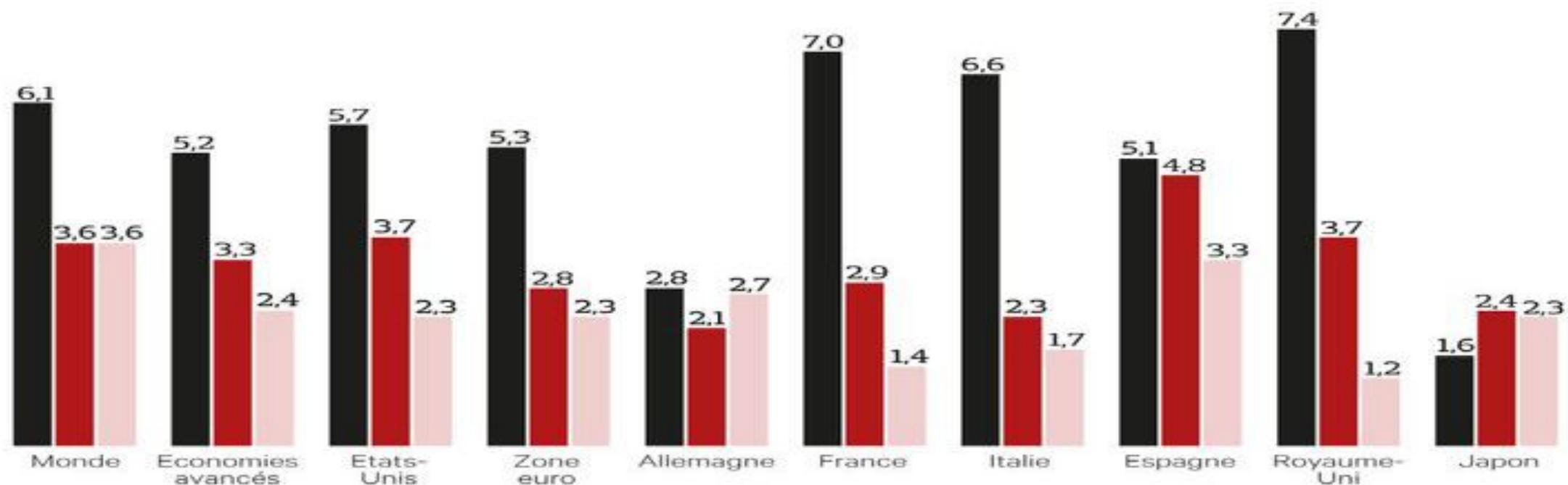
- ❑ Ça va moins bien, et ça risque d'aller bien plus mal. Voilà ce que nous dit le FMI dans ses premières prévisions depuis le début de la guerre menée en Ukraine par la Russie.
- ❑ L'impact du conflit sur l'économie mondiale est déjà bien visible par rapport aux chiffres publiés en janvier dernier. Pratiquement **un point de croissance en moins (soit près de 1.000 milliards de dollars perdus)** et une inflation en accélération de plus de deux points.
- ❑ Le Fonds monétaire international prévoit désormais **une hausse du PIB mondial de seulement 3,6 %** quand la hausse des prix pourrait elle atteindre les 5,7 %. Le Fonds monétaire international prévoit une inflation dans la zone euro de 5,3 % en 2022, contre 2,6 % en 2021.
- ❑ Un changement de paradigme en particulier pour les banques centrales contraintes en premier lieu de **contenir l'inflation avant de préserver la croissance...**

- ❑ L'invasion de l'Ukraine par la Russie en est bien sûr la principale raison. Dévasté par la guerre, ce pays va voir son PIB s'effondrer de 35 % au moins cette année tandis que celui de la Russie devrait reculer de 8,5 %...
- ❑ D'autres risques paraissent près de se concrétiser, comme une **détérioration plus forte de l'environnement géopolitique** ou des tensions sociales accrues par la flambée des prix alimentaires et énergétiques. D'autres encore pourraient bientôt pointer à l'horizon, telle une **accélération des salaires** qui accroîtrait encore les pressions inflationnistes ou une **hausse des taux d'intérêt** qui pourrait engendrer des crises de la dette.
- ❑ En bousculant le **paysage énergétique mondial** et en **perturbant un peu plus les chaînes** d'approvisionnement, ce conflit a aussi brisé le bel élan de l'Union européenne en faisant repasser les perspectives de hausse du PIB sous la barre des 3 % cette année...
- ❑ La croissance allemande, espérée désormais à 2,1 %, paye le prix fort tandis que la française devrait progresser de 2,9 %.

Les prévisions de croissance économique dans les économies avancées

En % du PIB

■ 2021 ■ 2022 ■ 2023

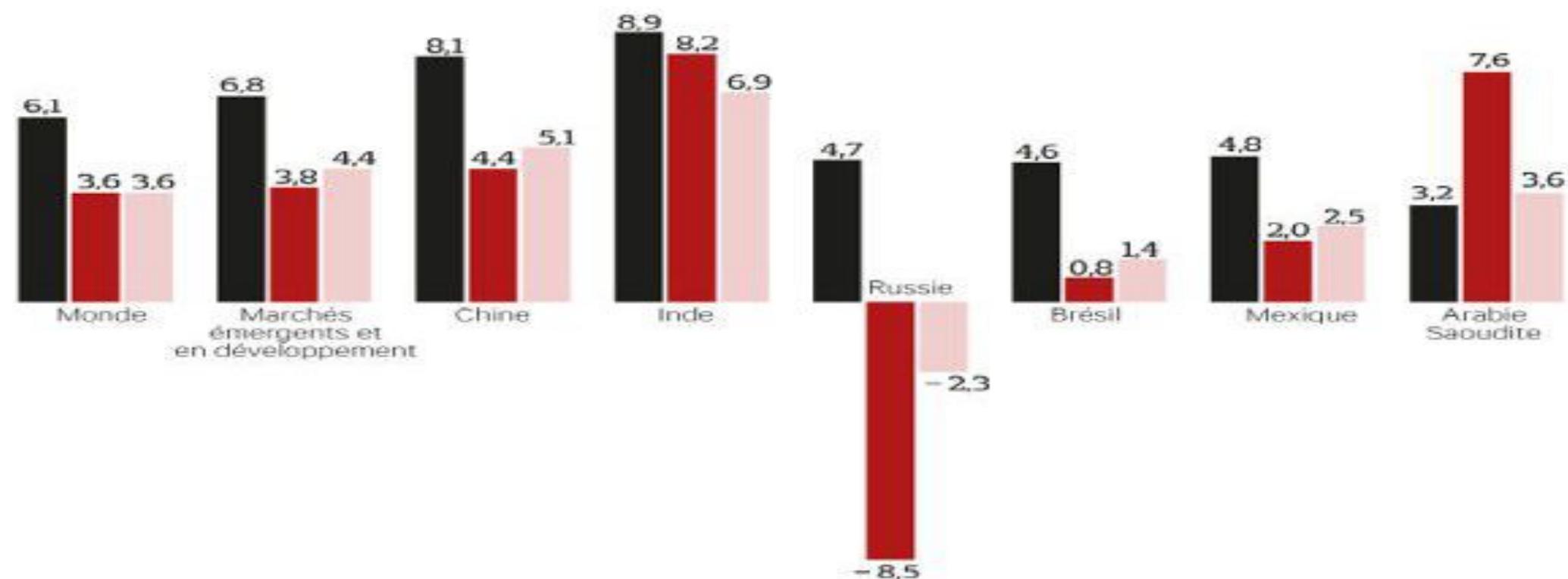


SOURCE : FMI

Les prévisions de croissance économique dans les marchés émergents et en développement

En % du PIB

■ 2021 ■ 2022 ■ 2023



SOURCE : FMI

- ❑ Ainsi, les importations de gaz russe selon l'Agence internationale de l'énergie (l'AIE) représentent 40 % de la consommation en Europe, qui est de loin la première destination à l'exportation du gaz russe.
- ❑ Si l'Europe est aujourd'hui dépendante de la Russie pour assouvir son besoin en gaz naturel, il ne faut pas oublier que nous retrouvons une certaine dépendance de l'autre côté du robinet.
- ❑ Moscou dépend en effet de l'Union Européenne pour ses exportations. Plus précisément, cette énergie (considérée avec étonnement comme énergie durable de transition par la Commission européenne l'incluant dans la taxonomie) joue un rôle primordial dans l'équilibre budgétaire russe avec 23 % des recettes du pays et ses exportations constituent pas moins de 37 % de sa production ; cela nous laisse donc à penser qu'il s'agit d'une source de revenu indispensable aux finances publiques russes.
- ❑ Et c'est peut-être la raison pour laquelle la Russie, consciente de cette dépendance européenne, programme depuis quelques années déjà une stratégie majeure en se tournant vers le marché asiatique afin de proposer sa production de gaz et de gaz naturel liquéfié notamment à la Chine.
- ❑ Gazprom livre 140 milliards m³ en Europe (et plus de 25 milliards m³ à la Turquie), 30 milliards m³ seulement en Chine, et les infrastructures pour inverser la donne n'existent pas.

Transport du gaz russe en Europe via l'Ukraine

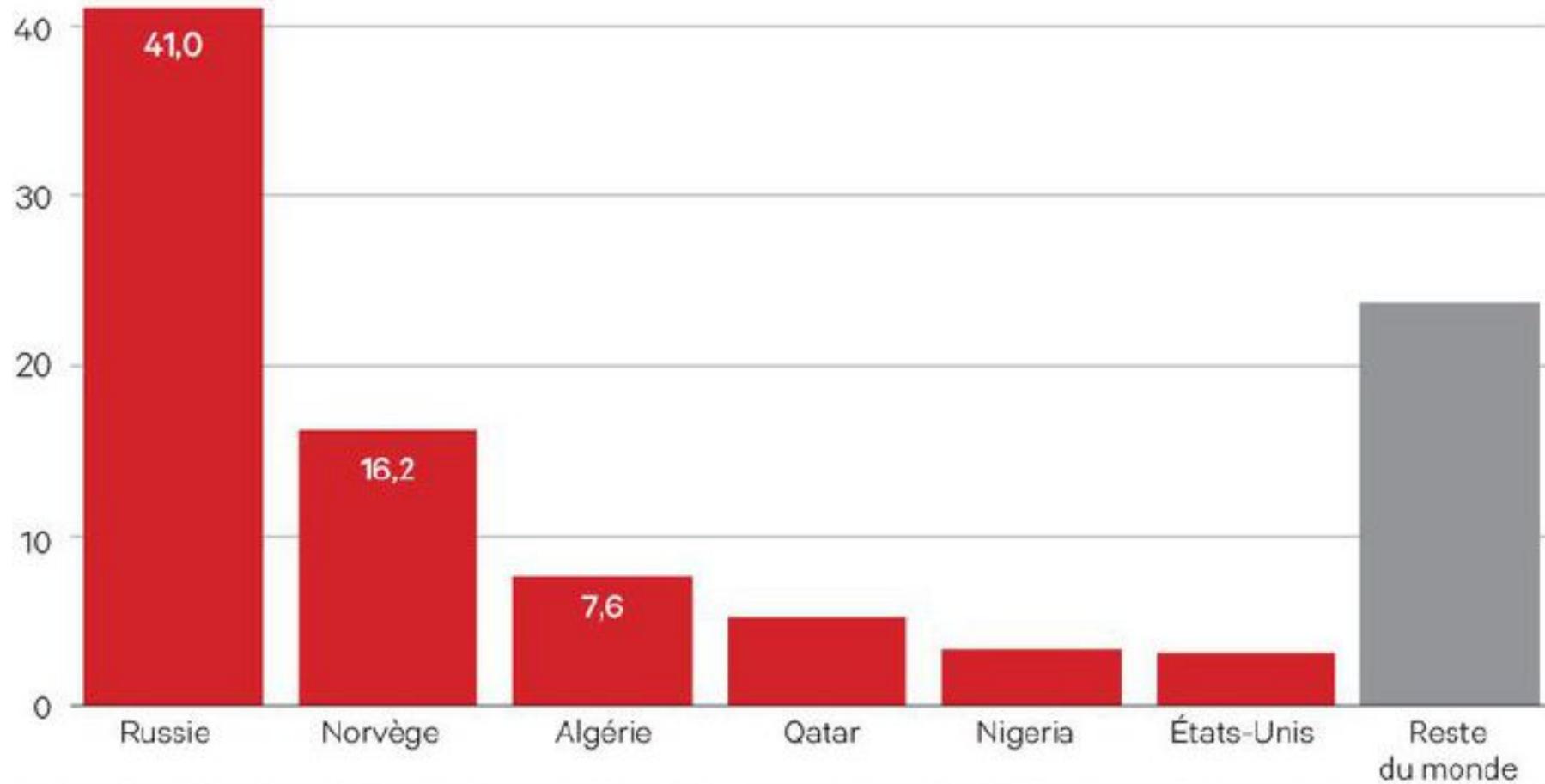
Les principaux gazoducs reliant les gisements de la Sibirie occidentale aux marchés européens traversent l'Ukraine



Source: Union gazière nationale d'Ukraine

Origine des importations de gaz naturel de l'Union européenne

En % du total, en 2019



«LES ÉCHOS» / SOURCE : EUROSTAT

Vers quelle issue ?

- ❑ L'Europe peut-elle se passer du jour au lendemain du gaz russe et suivre les pas des États-Unis et de l'Angleterre qui ont décidé de pratiquer un embargo sur cette source d'énergie en provenance de la Russie ?
- ❑ Selon Fitch Ratings, le volume d'importation de gaz russe par les gazoducs étaient supérieur à la totalité des exportations de gaz naturel liquéfié des États-Unis. Ainsi et à court terme, il serait donc particulièrement délicat de vouloir se passer des importations de gaz russe.
- ❑ La menace proférée par les autorités russes d'un arrêt total des livraisons de gaz aux pays qui n'acceptent pas de payer en roubles doit nous interroger plus sérieusement sur cette éventualité.
- ❑ Regardons les chiffres. En 2021, l'Europe a importé environ 155 mmc de gaz russe. Cela représente un peu moins de 40 % des importations totales de gaz ou 10 % de la consommation d'énergie en Europe. La question cruciale est donc la suivante : *peut-on se passer de ces 155 mmc de gaz russe à court terme ?*

Combustibles fossiles Destinations des exportations russes en 2021

Pétrole et produits pétroliers
12,3 TWh par jour



Gaz naturel
6,52 TWh par jour



Charbon
4,8 TWh par jour



Europe OCDE

Asie et Océanie

Reste du monde

- ❑ **Deux solutions s'imposent : substitution et sobriété, nous l'avons déjà vu mais allons plus loin.** Augmenter l'offre de sources de gaz alternatives et réduire en même temps la demande de gaz.
- ❑ **Du côté de l'offre, l'augmentation des importations en provenance d'autres producteurs** (la Norvège, les États-Unis, la Qatar, l'Azerbaïdjan voire même l'[Algérie](#) qui s'est déclarée prête à répondre à toute demande supplémentaire de gaz pour ses clients européens), des **importations de gaz naturel liquéfié** (notamment américain), et de la **production de biométhane**, devrait mobiliser environ **60 à 70 mmc de gaz supplémentaire d'ici à l'hiver prochain**. Cela permettrait déjà de combler près de la **moitié du manque à gagner** lié à la perte du gaz russe.
- ❑ **Du côté de la demande, il y a trois leviers.**
- ❖ Premièrement, la demande directe de gaz des ménages et des entreprises peut baisser de **30 mmc grâce à l'isolation thermique et à l'utilisation des pompes à chaleur, mais surtout à cause des changements de comportement dus aux prix** (moins de chauffage dans les bâtiments résidentiels, combustibles alternatifs dans l'industrie).

- ❖ Ensuite, le gaz dans la production d'électricité peut être remplacé par d'autres sources d'énergie - **charbon, nucléaire, énergies renouvelables** - ce qui permettrait d'économiser encore près de **25 mmc de gaz russe**.
- ❖ Enfin, l'écart restant - **environ 35 mmc** - doit être économisé dans la **consommation d'électricité**, de sorte que les centrales électriques au gaz doivent produire moins d'électricité. Cela nécessiterait une réduction de l'ordre de seulement **7 %** de notre consommation énergétique.
- Empiriquement, la catastrophe nucléaire de Fukushima est un bon **exemple**, puisque le Japon perdait un quart de son énergie pour la production d'électricité, ce qui correspond à peu près à la part du gaz russe dans la production d'électricité européenne.
- **Les prix ont augmenté et la demande d'électricité a chuté d'environ 7 %**, grâce en grande partie à des campagnes de sobriété énergétique.

- ❑ Théoriquement, l'élasticité-prix de la demande d'électricité nous indique que quand les prix augmentent de **40 %**, la **demande chute de 8 %**. Dès janvier de cette année, les prix de l'électricité en Europe avaient déjà augmenté de **30 %**.
- ❑ **Un effort sur l'offre et sur la demande** peut compenser la perte de gaz russe l'hiver prochain.
- ❑ Bien sûr, cela a un coût. Cependant, il existe donc des raisons non seulement **politiques et éthiques, mais aussi économiques pour un embargo sur le gaz**.
- ❑ En effet, l'avenir du gaz russe en Europe est plus qu'incertain ; **une longue phase transitoire d'incertitude avec des prix de l'énergie élevés et volatils se profile en tout cas**.
- ❑ Il est donc préférable de commencer une **réduction conséquente** dès maintenant. Cela créera la **clarté et la certitude de planification** nécessaires à l'économie pour créer les conditions d'un avenir sans gaz russe. **Un retour au statu quo ante est très peu probable dans le nouveau monde. De plus, nous avons déjà fait preuve d'innovation et de résilience face à la crise Covid. Donc, ne désespérons pas : oui, nous pouvons nous passer du gaz russe !**

- ❑ Plus globalement, l'impact direct du conflit en Ukraine sur le commerce extérieur français devrait être limité, la Russie ne représentant **qu'1% des exportations françaises**, la guerre risque surtout **d'entraîner une baisse de la confiance des agents due en premier lieu à la hausse des prix des matières premières et de l'énergie** mais également à une **augmentation de l'incertitude**.
- ❑ Les premières enquêtes du climat des affaires confirment ces intuitions, avec une industrie particulièrement affectée et **une hausse des coûts de production ressentie dans l'ensemble des secteurs.***
- ❑ Nous verrons également si le « **plan de résilience** » mis en place par le gouvernement permet d'atténuer les craintes des agents.
- ❑ Au-delà du blocage des prix du gaz et de l'électricité, le gouvernement va accorder **un rabais de 18ct/L sur les carburants à partir du 1er avril et pour une période d'au moins quatre mois**. En outre, les entreprises des secteurs très énergivores vont bénéficier d'un remboursement par l'État à hauteur de **50% du surcoût induit par la hausse des prix de l'énergie**.

* La forte hausse de l'inflation depuis la fin 2021 a pris une nouvelle ampleur depuis l'invasion de l'Ukraine, le **taux de croissance des prix ayant fortement augmenté en mars, à 7,5% après 5,9% en février**. La remontée des prix de l'énergie compte pour plus de la moitié de la hausse de l'indice des prix à la consommation

Quant à la gestion de l'incertitude par les dirigeants d'entreprise?

- ❑ À ce jour, nous ne sommes pas en guerre militaire ouverte avec la Russie, bien qu'à la limite de la **cobelligérance**.
- ❑ En revanche, nous sommes en **guerre économique, en cyber-guerre, en guerre de normes et en guerre de valeurs**. Bref, nous sommes en guerre, mais en fait nous l'étions déjà, il faut **l'accepter et s'adapter**.
- ❑ Or, chacun de ces domaines d'affrontement a non seulement une **temporalité qui lui est propre** – par exemple, la guerre économique continuera à se dérouler même si un règlement du conflit militaire se dessinait – mais aussi des espaces **d'incertitude et d'insécurité** bien spécifiques.
- ❑ En fait, LES guerres impactent la **perception et la structure de nos risques, dans le temps comme dans l'espace**.

- ❑ Que cela se voie ou non, que cela soit brutal ou non, elles impactent donc aussi la **stratégie des entreprises dans le monde, à court, moyen et long terme.**
- ❑ On ne doit **plus parler de « choc » géopolitique**, ce qui impliquerait de façon inconsciente un retour à la normale, mais d'un **changement d'univers de risques, et d'un changement de paradigme.**
- ❑ Les chocs sont la **règle** et non plus l'exception.
- ❑ Dit autrement : ces guerres sont en train de **redessiner nos espaces d'investissement, mais aussi nos espaces de sécurité économique et financière.**

- ❑ À court terme, **l'interdit russe a certes été vite acté**, et ce qui ne paraissait pas possible en termes d'investissement (la sortie du R des BRIC) l'est devenu en quelques semaines.
- ❑ Ce retournement a été d'autant plus vite acté par les investisseurs que **le risque de réputation et la puissance des réseaux sociaux s'en est mêlé**.
- ❑ En fait, le retrait massif de la Russie est certes **lié aux sanctions** mais aussi à **la crainte du risque d'image**, dans une période où toutes les entreprises cherchent à intégrer une nouvelle logique de trajectoire **responsable** – qui seule, répondra aux aspirations des générations futures.
- ❑ Les entreprises sont de plus en plus pressées de se prononcer sur **les valeurs qu'elles défendent**.
- ❑ Elles sont ainsi sommées d'être **transparentes sur leur présence ou les liens commerciaux qu'elles entretiennent avec des entreprises russes**.

- ❑ Les chaînes d'approvisionnement doivent en effet être passées au crible pour identifier les risques **juridiques, économiques et de réputation pour les entreprises** qui opèrent ou investissent en Russie et au Bélarus.
- ❑ En vertu du **devoir de vigilance**, les donneurs d'ordre sont censés **cartographier les risques d'atteintes qui résultent des activités de leurs fournisseurs** dans leur plan de vigilance, et s'ils ne le font pas s'exposent à **des controverses** (boycott, contentieux).
- ❑ Les risques sont particulièrement élevés pour les entreprises qui **investissent ou s'associent à des entreprises d'État ou à des entités liées au régime de Vladimir Poutine**, qui pourraient se retrouver à **aider, encourager ou faciliter indirectement les violations du droit international** par la Russie.

- ❑ Concernant les sociétés **présentes en Ukraine**, les risques sont d'une tout autre nature. Les fournisseurs ukrainiens ne pourront pas **livrer tout ou partie des marchandises**.
- ❑ **Leurs clients sont ainsi confrontés à des ruptures d'approvisionnement.** Ainsi, l'industrie automobile, qui ne s'est pas encore remise de la pénurie mondiale de puces, doit faire face à une **pénurie de pièces détachées dont des câbles**.
- ❑ L'Union européenne importe environ 7% des câbles indispensables à l'industrie automobile, selon une analyse des données de Comtrade 2020 par Alixpartners.
- ❑ Résultat, des usines allemandes de **Volkswagen ont dû interrompre leur production voire fermer les usines**. Porsche ou BMW sont également touchés par ces pénuries.

❑ Internaliser la production pour contourner les risques

- ✓ Des solutions pourraient aider les entreprises à mieux maîtriser les risques sur leurs chaînes d'approvisionnement.
 - ✓ Les donneurs d'ordre peuvent s'atteler à la mise en place de **certificats d'origine, internaliser davantage certaines étapes de la fabrication des produits ou encore engager des contrats sur le long terme avec leurs sous-traitants et ainsi co-construire avec eux de véritables plans de transformations.**
 - ✓ Alors que les crises devraient se multiplier, ces **mouvements de relocalisations et de diversification des chaînes d'approvisionnement pourraient s'intensifier.**
- ## ❑ Géopolitique et nouveaux modèles de production, climat et exigences éthiques s'annoncent donc, désormais, comme les nouveaux paramètres de la stratégie d'entreprise et participent de sa performance globale (financière et extrafinancières : ESG).

Facteurs environnementaux

Ces facteurs représentent le risque environnemental, c'est-à-dire l'incidence des activités de l'entreprise sur l'environnement et le climat. Ils comprennent la pollution, les émissions de GES, les menaces pour la biodiversité, la gestion de l'eau et des déchets, l'efficacité énergétique ainsi que les risques et les occasions liées aux changements climatiques.

Facteurs sociaux

Les facteurs sociaux englobent de multiples enjeux : les droits de la personne, la diversité (notamment l'intégration des femmes et des minorités), la santé et la sécurité au travail, le travail forcé (y compris le travail des enfants), la relation avec les consommateurs, le respect des peuples autochtones, les conditions de travail, le consentement des communautés et les répercussions des activités de l'entreprise sur celles-ci.

Facteurs liés à la gouvernance

La gouvernance regroupe entre autres la conformité fiscale, l'indépendance, la composition et les responsabilités du conseil d'administration, les droits des actionnaires, la rémunération des dirigeants ainsi que l'alignement des intérêts de la direction et des actionnaires.

- ❑ Les principales leçons de cet environnement incertain et chaotique crise sont les suivantes :
- ❖ La cartographie des risques, la gestion de crise et la résilience des entreprises devront privilégier la construction de scénarios associant différents risques.
- ❖ La meilleure façon de survivre réside davantage dans la vitesse de réaction que dans la capacité à bien prévoir les événements.
- ❖ La connexion et l'interdépendance entre régions du monde doivent être prises en compte dans la gestion des risques.
- ❖ L'analyse des risques doit être moins basée sur des modèles que sur une analyse de bon sens, macroéconomique et politique en acceptant que l'avenir n'est jamais la simple répétition du passé.
- ❖ Dans la gestion de crise, l'agilité et la réactivité semblent être plus efficaces que les seuls process préconçus.



Et vous que feriez-vous si vous étiez dirigeant d'un groupe exposé directement ou indirectement à la guerre ?

THÈME DEUX LA GESTION DE CRISE

Qu'est-ce que la
gestion de crise et ses
outils

Une application
concrète

Les éléments à garder
en tête



LA CRISE EN
ENTREPRISE :
GESTION,
COMMUNICATION ?



73

- ❑ On désigne par crise tout **événement qui survient brusquement, qui provoque une déstabilisation d'une organisation** (Etat, entreprise...) et qui s'accompagne d'une **forte charge émotionnelle faisant perdre à cette organisation ses repères.**
- ❑ Une crise en entreprise est un événement susceptible de menacer la **croissance et la pérennité d'une entreprise** :
 - en ternissant sa réputation,
 - en nuisant à ses activités commerciales,
 - en ayant un impact négatif sur ses finances
 - ou en portant préjudice à ses salariés.
- ❑ Une **situation de crise** en entreprise peut être provoquée par un événement interne ou externe.

Famille de crise	Exemples
Agression criminelle	Sabotage Terrorisme, Guerre Espionnage industriel, cyberattaque Harcèlement moral ou sexuel
Agression économique	Boycottage OPA hostile Chute brutale du cours de Bourse Grèves
Dissémination d'informations	Contrefaçon Rumeur Espionnage industriel
Accident industriel	Pollution Accident des transports Marée noire
Catastrophes naturelles	Incendie Inondation Tremblement de terre

Défaillance ou destruction partielle ou totale de site ou d'équipement	Panne informatique ou des systèmes de communication Défectuosité de produit Destruction de site Rappel de produit Défaut majeur de qualité
Crise légale	Mise en examen d'un homme clé Fraude Procès
Réputation	Rumeur diffamatoire Scandale médiatique
Crise sociale	Séquestration Conflit social Violence sur le lieu de travail
Santé	Accident du travail Contamination de produit Disparition d'un homme clé
Réglementation	Modification des règlements en vigueur Lobbying pour défendre des intérêts contraires

- ❑ Exemples :
- ❑ **Cyberattaque** : NotPetya & Wannacry en 2017 et plus récemment pour la Ville de Marseille ;
- ❑ **Crise réputationnelle** : photo sur le site d'H&M pour un sweat « Coolest Monkey in the Jungle » en 2018 ;
- ❑ **Crise sociale** : mouvement social contre la réforme des retraites entre décembre 2019 et février 2020 ;
- ❑ **Crise sécuritaire** : attentats du Bataclan, de Nice et de l'Hyper Casher en 2015 et 2016 ;
- ❑ **Crise compliance** : « Luanda Leaks » en 2020 compromettant les cabinets PwC, BCG, McKinsey & Company ou encore Accenture ;
- ❑ **Crise sanitaire** : contamination aux Salmonelles du lait infantile Lactalis en 2017, Kinder en 2022 ;
- ❑ **Crise systémique** : COVID19 (2020-), guerre en Ukraine (2022-).

□ ENJEUX

- L'objectif de la gestion de crise est la **protection**, c'est-à-dire la **réduction de la gravité de l'événement** quand et s'il se produit.
- Les mesures de protection sont **étudiées et pré-déployées à l'avance (war games ou crises games)**, mais ne prennent tout leur importance que lorsque le risque s'est réalisé ; elles sont conçues pour **en limiter les impacts et les dégâts collatéraux**.
- C'est pourquoi il est important de doter l'entreprise **d'un processus de décision** qui lui permette en contexte de crise **d'intégrer simplement la multitude de parties prenantes, d'évaluer les différents scénarios avec un maximum d'objectivité, de prendre des décisions rapides**.

78

□ PERSPECTIVES

- Avec le durcissement des relations **interentreprises et géopolitiques** (liées à la crise et à la globalisation des échanges), il faut constamment inciter les entreprises à se **préparer aux crises qui dépassent leur univers immédiat**.
- Les études sur la gestion des situations de crise montrent qu'à quelques exceptions près, **tous les types de crise peuvent se produire dans toutes les entreprises indépendamment de leur secteur d'activité**.
- La **seule chose que l'on ne peut pas prévoir** est la forme exacte que prendra la crise.
- Dans ce cadre de la gestion, on élabore un **plan de gestion de crise, à froid**, avant qu'elle ne se produise réellement.

79

- ❑ Il faut bien distinguer **gestion de crise et communication de crise.**
- ✓ **La gestion** va permettre de **préparer, de réaliser et d'analyser de manière prospective les réactions de l'entreprise** face à une crise
- ✓ **La communication** va juste **relayer en interne et en externe les décisions prises au sein de l'équipe gestion de la crise.**
- ❑ Depuis plusieurs années, la prise de conscience des décideurs sur la nécessité de se préparer à la crise est progressive en raison de la **multiplicité d'événements à fort impact et systémique.**
- ❑ Cette prise de conscience découle sur la prise en compte progressive des risques au sein des organisations, comme en témoigne l'émergence de **ressources dédiées (Responsable Sûreté/Sécurité, Compliance Officer, RSSI, etc.).**

LA GESTION DE CRISE ET SES OUTILS



EMERGENCY
PLAN

❑ En temps de crise, **c'est une valse à 3 temps** que l'entreprise mènera, cadencée par l'avant, le pendant et l'après :

❑ Enjeux propres à la phase « pré-crise »

81 ✓ L'expérience prouve que le temps – précieux en situation de crise – est trop souvent gaspillé lors de la phase « pré-crise », retardant ainsi le temps de réponse de l'organisation face à la menace de la crise. **La crise étant une réelle « guerre du temps », il incombera alors à l'entreprise afin de limiter les impacts de la crise de minimiser ce laps de temps en ayant recours à une méthodologie et à des outils** permettant à l'ensemble des strates de la chaîne de commandement d'avoir la bonne information au bon moment.

❑ Enjeux propres à la phase « gestion de crise »

✓ Pendant la phase de gestion de la crise, **le partage et la circulation de l'information** (entrante, sortante, intra et inter-cellules) **est un des facteurs déterminants pour une prise de décision efficace.**

❑ Enjeux propres à la phase « post-crise »

✓ La phase « post-crise » est très souvent mise de côté du fait de l'impérieuse nécessité de passer à autre chose. Cependant, il s'agit de bien clôturer mais surtout de **capitaliser sur la crise.**

❑ La situation de crise, de nombreux dirigeants la redoutent, à cause de la chape de plomb qu'elle fait peser sur les épaules des entreprises, mais aussi parce que la plupart des structures ne sont pas préparées à faire face à des situations critiques comme peuvent l'être un conflit social, une OPA, le départ inattendu d'un dirigeant, l'irruption d'un scandale sanitaire par le biais de la presse...

❑ Comment porter un regard le plus objectif possible sur une situation parfois difficile à regarder en face ?

❑ Comment prendre rapidement les mesures qui s'imposent, sans omettre au passage un paramètre crucial ?

❑ Voici un petit mémo des étapes à suivre :

1 Prendre conscience de la crise

2 Poser le bon diagnostic

3 Mobiliser une cellule de crise

4 Élaborer des scénarii potentiels

5 Mettre en place le plan d'action

6 Faire le bilan de la gestion de crise pour mieux anticiper

83 1 - Prendre conscience de la crise

- ❑ Avant de se mettre en quête d'un traitement destiné à sortir d'une situation de crise, il est tout d'abord nécessaire de prendre conscience qu'il **existe bel et bien un problème**.
- ❑ En effet, aussi surprenant que cela puisse paraître, certains dirigeants se trouvent parfois dans l'**incapacité à reconnaître l'existence de la « maladie »** ou **prennent à la légère ses symptômes**, pensant que ceux-ci se résoudront d'eux-mêmes avec le temps.
- ❑ On peut aussi comprendre la difficulté qu'il y a à admettre l'existence de la crise lorsque celle-ci s'apparente au **miroir grossissant de ses propres erreurs et errements**.
- ❑ Une difficulté qu'il est toutefois **important de surmonter au plus vite, pour le bien de l'organisation**.

2 - Poser le bon diagnostic

- ❑ Toute situation de crise s'accompagne nécessairement d'un **certain nombre de manifestations**, qu'on peut assimiler à autant de « symptômes » caractérisant le dysfonctionnement auquel fait face l'entreprise à un instant T.
- ❑ Il peut, par exemple, s'agir d'un **ralentissement de la cadence de production, d'une augmentation du turnover ou des arrêts maladie, d'un accroissement des erreurs, du non-respect des méthodes mises en place, de tensions entre collaborateurs, d'un degré d'incertitude plus important...**
- ❑ Avant de chercher à tout prix des solutions pour sortir de la crise, il est essentiel de prendre le temps de **mener une investigation approfondie** pour être en mesure de poser le bon diagnostic.
- ❑ Pour atteindre cet objectif, cette étape requiert néanmoins une véritable **capacité à prendre de recul** ; aptitude qu'il est parfois difficile de déployer en interne.

85 3 - Mobiliser une cellule de crise ou War room

- C'est à la fois une **organisation humaine et un lieu**.
- 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.

LE DÉCIDEUR

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



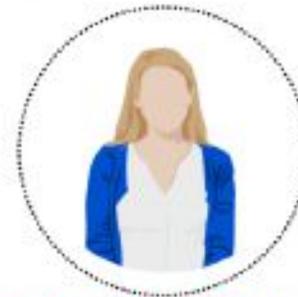
LES EXPERTS

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)

- ❑ **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.
- ❑ **Spécialement constituée pour l'occasion**, cette équipe est composée de personnes aux **profils variés et complémentaires**, dont le rôle est clairement défini en amont.
- ❑ Si la cellule de crise regroupe le plus souvent des éléments internes à l'entreprise, des **ressources externes** peuvent également y être intégrées afin d'apporter une expertise complémentaire : manager de transition, experts techniques, juristes, mais aussi psychologues lorsque l'enjeu est également humain.
- ❑ Le rôle de la cellule de crise est de **piloter la sortie de crise**.

89 Des modes de travail qui évoluent

- ✓ Afin de faciliter la gestion de crise, l'enjeu logistique est fondamental au travers entre autres de l'armement d'un espace de crise (qui dépasse le simple cadre de la salle de réunion) avec une ergonomie, des matériels et un approvisionnement pensés en anticipation.
- ✓ En temps normal, il est certain que tous les membres de la cellule ne pourront effectivement être en mesure de se réunir dans ces espaces (ex. décideur en voyage d'affaires et mobilisation de plusieurs sites distants).
- ✓ Cela est d'autant plus le cas en ce moment avec le phénomène de confinements ponctuels qui contraint une majorité de collaborateurs à travailler à distance.
- Ces nouveaux enjeux nécessitent des moyens d'accès et de partage d'information même à distance adaptés à l'entreprise, pour l'ensemble des parties prenantes internes impliquées dans la crise.



4 - Élaborer des scénarii potentiels

- ❑ **Que se passe t'il ? Que pourrait-il se passer si la crise perdurait ? Quelles en seraient les conséquences sur l'entreprise ?** C'est à ces questions qu'il s'agit à présent de répondre.
- ❑ **L'objectif** : *établir de multiples scénarii afin de pouvoir anticiper l'évolution de la situation.*
- ❑ Par exemple, des **retards de production peuvent mener un technicien subissant trop de pression à commettre une grave erreur** impliquant sa vie.
- ❑ Ces mêmes retards peuvent également pousser un client important à **stopper sa collaboration** avec l'entreprise pour se tourner vers un concurrent plus réactif.

5 - Activer le plan d'action

- ❑ Une fois les **causes, ainsi que les conséquences actuelles et potentielles** clairement déterminées, c'est le moment de **passer à l'action en prenant les mesures nécessaires** pour sortir de la crise et éviter qu'elle ne se reproduise !
- ❑ **Le plan de gestion de crise prépare votre entreprise à une catastrophe ou un événement imprévu.** Grâce à un tel plan, vous pouvez atténuer les effets d'une crise sur vos employés et sur les activités de votre entreprise.
- ❑ Lorsque l'équipe est correctement formée pour gérer l'imprévu, il y a moins de **risques d'encourir des dommages à long terme.**
- ❑ Le plan peut prendre **différentes formes selon l'organisation et les risques concernés dont le Plan de continuité d'activité**, aussi désigné par l'acronyme **PCA** (ou BCP en anglais pour Business Continuity Planning).

La norme ISO 22301 sur la **sécurité** et la **résilience** définit la **gestion de crise** d'un **plan de continuité d'activité** comme un « *processus de **management holistique** qui identifie les menaces potentielles pour une organisation, ainsi que les impacts que ces menaces, si elles se concrétisent, peuvent avoir sur les opérations liées à l'activité de l'organisation, et qui fournit un **cadre pour construire la résilience de l'organisation, avec une capacité de réponse efficace** préservant les intérêts de ses principales parties prenantes, sa réputation, sa marque et ses activités productrices de valeurs* ».

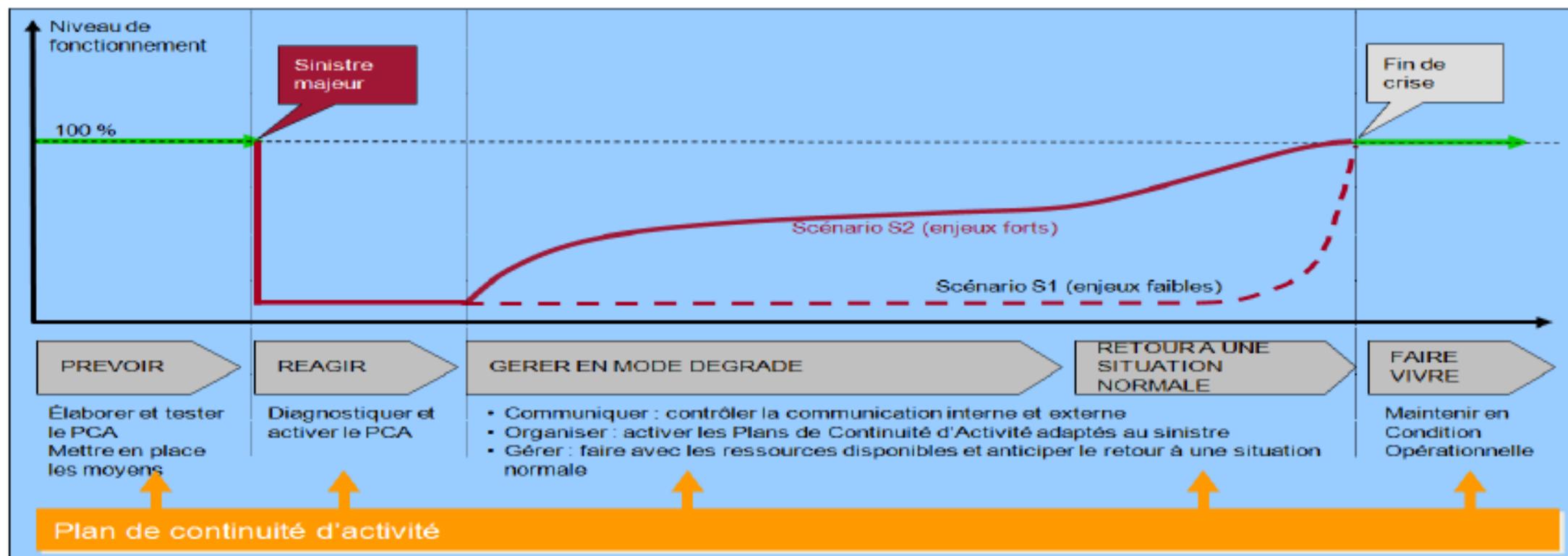


94

- ❑ Un **plan PCA** permet à la fois de **poursuivre les tâches opérationnelles** et de garantir la **continuité des opérations essentielles**, mais aussi de préparer l'entreprise à **sortir de la crise** pour reprendre une activité normale planifiée.
- ❑ C'est une obligation légale dans les milieux de la santé, de la banque ou du médical, mais ce n'est pas obligatoire pour le **BTP**.
- ❑ Le terme de **PUPA, plan d'urgence et de poursuite d'activité**, est utilisé par la **réglementation bancaire** depuis 2014
- ❑ Un **plan de continuité d'activité** représente donc un **document stratégique** qui doit contenir une liste d'informations essentielles à sa bonne exécution le cas échéant.
- ❑ Le but est de franchir les **3 phases suivantes** sans problème : **évènement perturbateur, reprise d'activité et retour à une situation normale**.

Le périmètre fonctionnel du PCA

- L'organisation et les moyens associés au dispositif du PCA doivent couvrir l'ensemble du processus de gestion d'un sinistre :



❑ Voici les principales étapes :

- 96 ❑ **Définir le contexte de crise** : est-ce qu'il s'agit d'une catastrophe naturelle, d'un krach boursier ou d'une crise sanitaire ?
- ❑ Chaque **PCA** intervient dans un contexte précis, c'est pourquoi il débute généralement par un **audit des ressources et compétences** disponibles en interne.
- ❑ Etablir une **cartographie des risques et l'impact des scénarios** sur votre activité. **Evaluer seulement les risques les plus graves** : développer quelques scénarios en tenant compte des risques les plus dangereux pour l'entreprise, avec analyse complète (grille d'évaluation et critères) des risques potentiels afin de définir des priorités.
- ❑ **Mettre en place la stratégie de gestion de crise et le plan de reprise d'activité** : *jusqu'à retour à la normale, quels niveaux de service sont retenus ? Quelles sont les durées maximales d'interruption admissibles ? Quelles sont les ressources et les procédures clés pour la pérennité de l'entreprise ? Quelles sont les ressources les plus susceptibles d'être perdues pendant la crise ?*

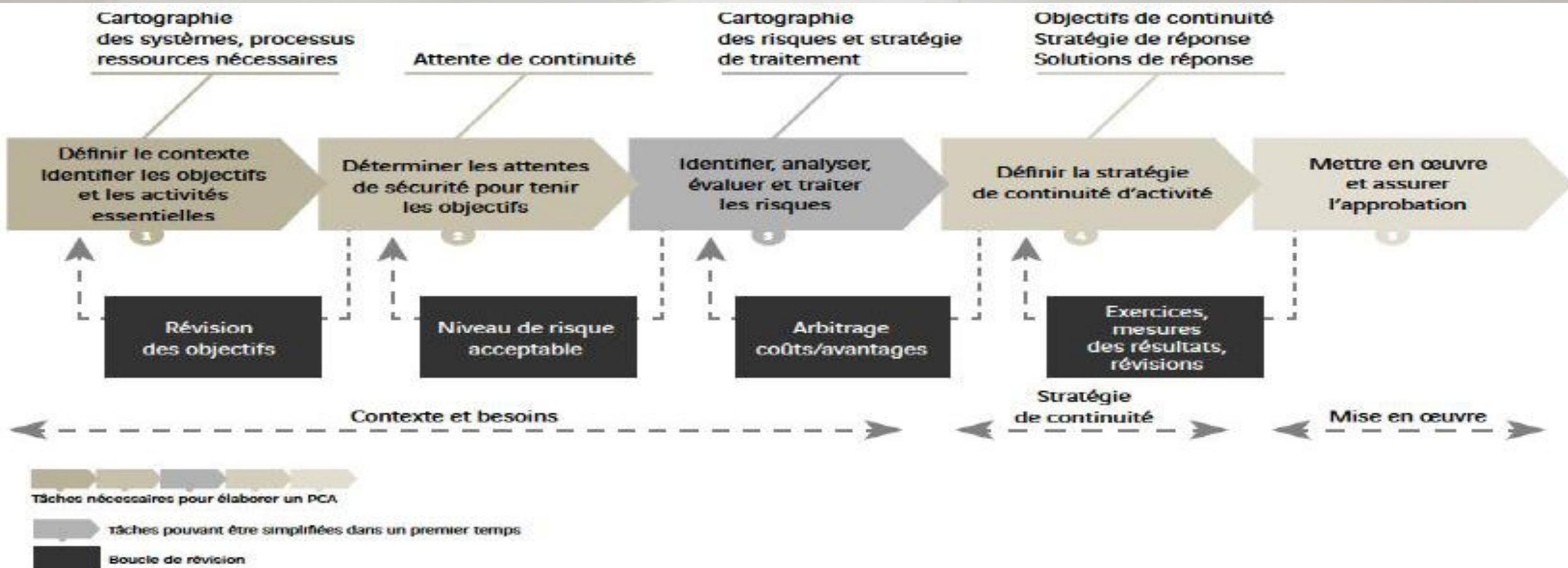
- ❑ **Définir le rôle de tous les responsables** : chaque personne doit connaître son rôle dans le respect des procédures du PCA.
- ❑ **Revoir son dispositif de gestion de crise** : la mise en œuvre opérationnelle du PCA doit s'optimiser grâce à des procédures de sécurité et de déclenchement des dispositifs.
- ❑ **Réfléchir à un plan de maintenance opérationnelle** : l'objectif est de surveiller les indicateurs mesurant l'efficacité du PCA, la disponibilité des ressources et le respect des consignes pour identifier des axes d'amélioration.

❑ **L'ensemble des plans associés au plan de continuité d'activité**

- ❑ Chaque **plan de reprise** doit être adapté à l'organisation interne de l'entreprise et se décompose comme un **enchaînement d'actions** à exécuter. En fonction des différents services, des actions peuvent varier :
- ❑ **Plan Ressources humaines** : traitement des problématiques comme le rapatriement, le télétravail, le pointage des heures, la gestion des heures supplémentaires, etc.
- ❑ **Plan d'urgence** : sauvegarde et protection des employés, fournisseurs, visiteurs ou clients. En France, la sécurité à l'intérieur d'une entreprise est réglementée.
- ❑ **Plan de gestion de crise** : plan de gestion de crise pour formaliser les procédures et les bons réflexes.
- ❑ **Plan de communication de crise** : mise en place de procédures de communication interne et externe adaptées.
- ❑ **Plan de reprise d'activité IT** : activation du site de secours, restauration des données, reprise des applications, routage des réseaux et contrôles fonctionnels.

99

- ❑ **Plan d'activation opérationnelle du repli** : approvisionnement en matériel, reprise des postes de travail, restauration des applications.
- ❑ **Plan de continuité des opérations** : procédures de continuité et modalités de fonctionnement pour poursuivre l'activité des processus sinistrés.
- ❑ **Plan de reprise d'activité globale** : informations à suivre pour réussir son retour à la normale.



❑ La maîtrise de l'information : clé d'une crise bien gérée

- À une époque où l'information représente une ressource tant cruciale que volatile, il incombe à l'entreprise de ne **laisser aucune partie prenante de côté, et d'anticiper les impacts de toute action**. La bonne gestion de l'information est un **facteur clé à prendre en compte en temps de crise**.
- Une crise impliquant le **traitement d'une quantité énorme d'informations (voir le rythme des sanctions contre la Russie et des manœuvres militaires)**, cela nécessite une maîtrise des flux :
 - **Entrants** (« *fake news* » vs renseignements à forte valeur ajoutée) ;
 - **Sortants** (communication de crise à destination de l'ensemble de l'écosystème) ;
 - **Intra-cellule de crise** entre chacune des fonctions mobilisées ;
 - **Inter-cellules de crise** (si plusieurs niveaux ou entités sont mobilisées).

- ❖ Parmi les principales règles à observer (Lagadec, 1991) :
 - ❑ Nommer un **porte-parole de haut rang, compétent techniquement et préparé** à la communication médiatique.
 - ❑ Être le **premier à fournir des informations**.
 - ❑ Donner **des informations complètes, exactes et fréquentes**.
 - ❑ Tenir compte des **contraintes des médias, notamment en termes d'horaires**.
 - ❑ Ne jamais **mentir**.
 - ❑ **Proscrire le « No comment » et donner les raisons qui justifient le silence** devant certaines questions stratégiques.

- ❑ **L'utilisation d'Internet doit être planifiée à froid.**
- ✓ **Les stratégies de mise en ligne des pages spécifiques aux scénarios de crise doivent être élaborées afin d'accélérer la diffusion des informations.**
- ✓ **Certaines organisations vont jusqu'à préparer des sites complets en prévision d'une crise, appelé à être activés aux besoins (dark site).**
- ✓ **Des ressources devront être prévues afin d'alimenter le site durant la crise.**
- ✓ **Un spécialiste du Web doit être membre de la cellule de crise et disponible en tout temps pour assurer la diffusion des informations en temps réel (sans délai).**

- ❑ Sans pouvoir totalement prévoir et maîtriser tous les cas de figure, il est cependant possible de **diminuer les conséquences négatives d'une perturbation** sur le long terme en réduisant l'impact :
- ❑ **financier** (moins de perte de revenus, anticipation du coût supplémentaire engendré par l'ajout de charges, etc.) ;
- ❑ **commercial** (mieux gérer la perte de clientèle, de fournisseurs, de partenaire ou encore de parts de marché) ;
- ❑ **juridique** (anticipation des sanctions financières, administratives ou pénales) ;
- ❑ **social** (compensation de la perte de visibilité ou de confiance avec une mise en avant de vos engagements RSE auprès de vos fournisseurs, clients et partenaires).
- ❑ Malgré toute cette préparation, il y a toujours **des inattendus et des faits non anticipés** :

6 - Faire le bilan de la gestion de crise pour mieux anticiper RETEX

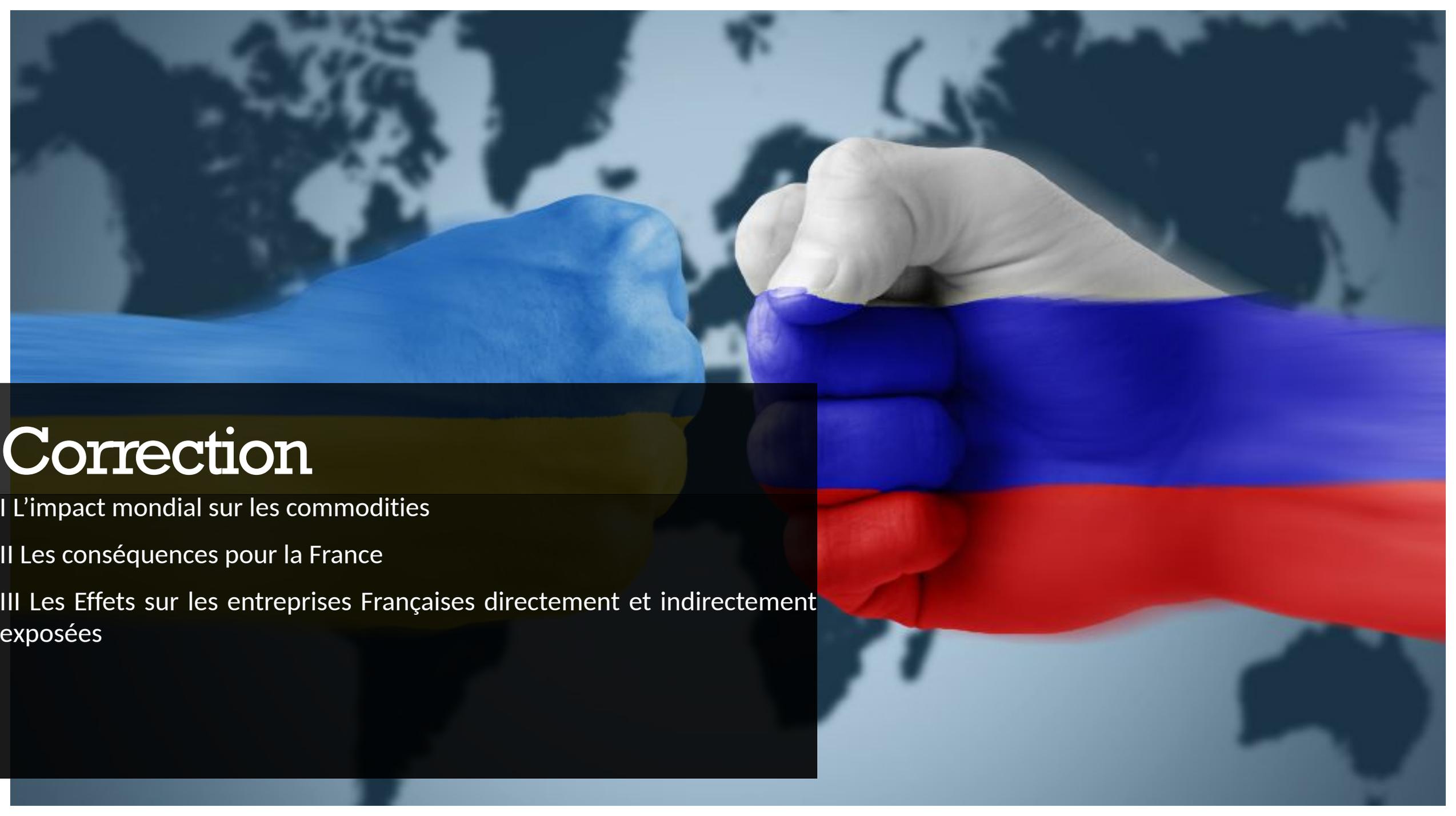
- ❑ Une fois l'entreprise sortie d'affaire (on se base obligatoirement sur des indicateurs objectifs), le retour à un rythme normal s'effectue **de manière progressive et contrôlée**.
- ❑ Par ailleurs, le déroulement du projet de gestion de crise est **formalisé à l'écrit**, tout au long du processus, et aboutit à **un bilan**.
- ❑ Ce document est déterminant, car c'est grâce à lui que l'entreprise va pouvoir **apprendre de ses erreurs et tirer les leçons** qui s'imposent.
- ❑ **Plus vigilante et mieux préparée**, elle sera ainsi plus à même d'anticiper l'arrivée d'une éventuelle prochaine crise dès les premiers signes annonciateurs.

- ❑ **RETEX d'une crise systémique : attention au réel voilé par le « prêt à penser » de la gestion de crise**
- ❖ Contrairement aux épisodes circonscrits à un groupe d'entreprises ou une zone géographique, la crise du Covid-19 est **inédite car elle impacte toutes les entreprises.**
 - ❖ Elle nous montre que les **crises sont devenues mutantes et protéiformes**, en recomposition permanente.
 - ❖ Désormais, la Gestion de crise implique une **nouvelle vision de la résilience** auparavant basée sur une approche des risques et qui aujourd'hui doit s'appuyer sur des **scénarios extrêmes avec une probabilité faible mais un impact fort et simultané sur les actifs de l'entreprise** (exemple, nationalisation des actifs par une puissance étrangère, extension des théâtres d'opérations dit rhinocéros blanc ...)

- ❑ Elles s'appellent **FISA** (Facts, Impact, Stakeholders, Action plan), **SIPAC** (Situation, Impact, Parties-prenantes, Communication) **en français ou encore FRACAS** (Faits, Ressources, Actions, Communication, Anticipation, Solutions) et s'érigent comme des solutions idoines face aux crises.
- ❑ Elles demandent de protéger le **PEARL** (**People, Environment, Asset, Reputation, Liability**), déterminent les modalités d'action selon l'« **Incident Command System** » et font l'objet de multiples applications et logiciels destinés aux smartphones et autres tablettes.

- ❑ Enfermé dans une méthode simpliste, le gestionnaire de crise perd sa **créativité, sa capacité à se saisir de la réalité du monde qui est en train de changer**. Saluons à ce propos la norme BS 11200:2014 qui prescrit sans ambiguïté de poser rapidement la question de la signification de la crise.
- ❑ Corollaire des méthodes « clés en main » sont développés des **logiciels, applications** pour tablettes ou smartphone destinées à la **gestion de crise**.
- ❑ Ces applications voudraient que **toutes les crises soient suffisamment analogues pour se résoudre avec quelques algorithmes** ou qu'il suffirait de **simuler des réseaux sociaux** pour s'entraîner à gérer une crise.
- ❑ Ces applications s'exhibent en innovation alors que **l'innovation en gestion de crise devrait être organisationnelle, structurelle et sociale**.

- ❑ Ce que la crise pendant le COVID19 nous apprend c'est qu'il faut sortir du « prêt à penser » et **partir d'une page blanche en situation de crise ou de méthodes agiles et souples s'adaptant à l'environnement mouvant de la crise.**
- ❑ D'une gestion de crise non plus réduite à une cellule-type animée par des méthodes séquentielles, mais pour un **espace et une organisation à géométrie variable où l'intelligence collective peut s'exprimer.** Car Edgar Morin nous le rappelait : **on enseigne des certitudes, mais jamais l'incertitude fondamentale. Or, l'incertitude est le propre de la crise.**
- ❑ Ainsi la gestion de crise devrait prendre en compte cette incertitude fondamentale et **faire l'objet de process matriciels à plusieurs dimensions où des actions conjuguées sont à mener :**
 - ✓ **On s'informe pendant que l'on communique, on analyse alors que l'on décide, on agit pendant que l'on détermine les parties-prenantes, on évalue pendant que l'on agit.**

The image features two clenched fists against a background of a world map. The fist on the left is solid blue. The fist on the right is white with blue and red horizontal stripes, resembling the French flag. A dark semi-transparent box is overlaid on the left side of the image, containing white text.

Correction

I L'impact mondial sur les commodities

II Les conséquences pour la France

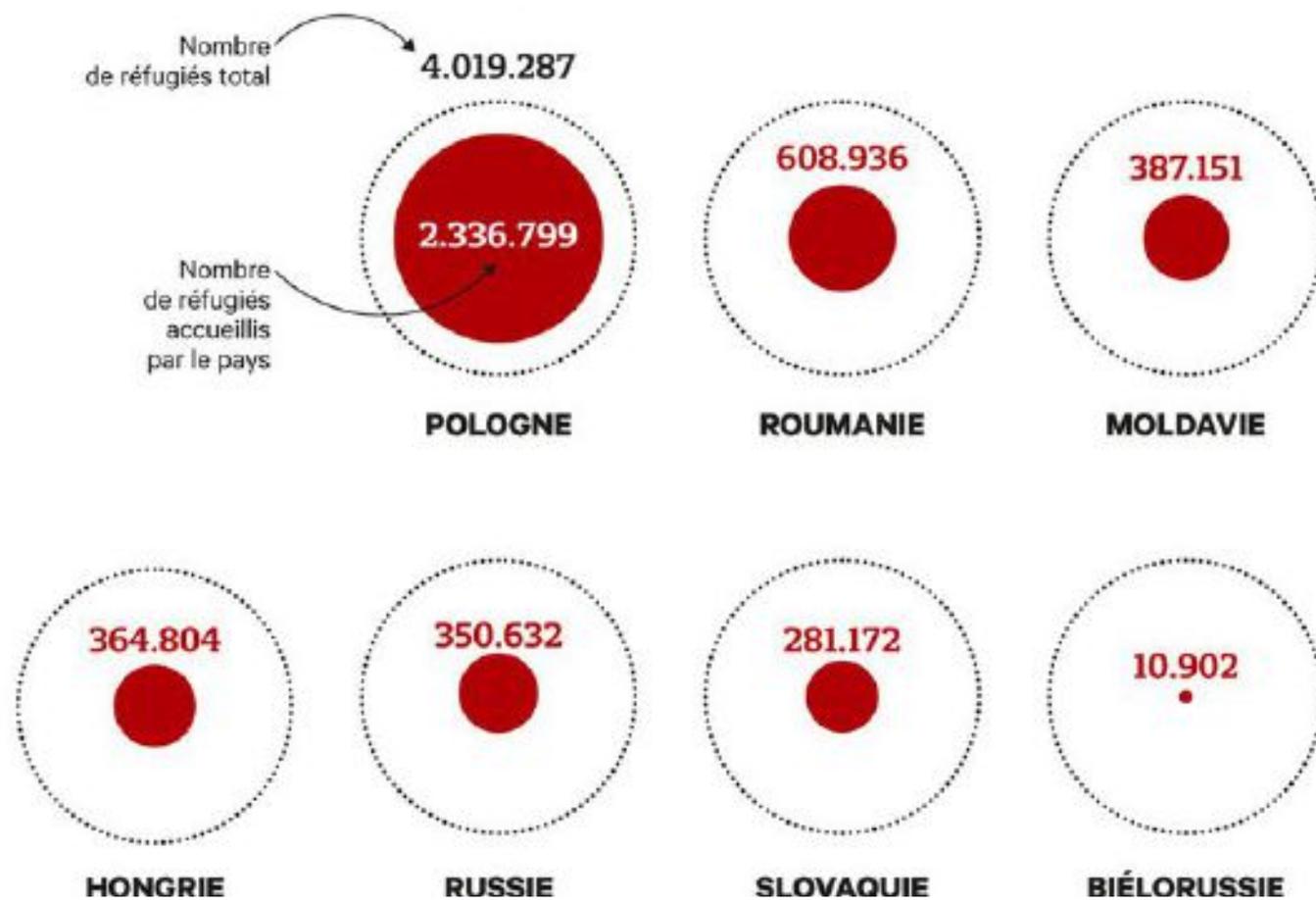
III Les Effets sur les entreprises Françaises directement et indirectement exposées

IV Impacts économiques et sociaux

110

- ❑ Plus la guerre perdure et **plus l'émergence d'une crise des réfugiés est probable**, comme c'est actuellement le cas en Pologne, en Moldavie, etc. Même si on note un retour progressif depuis 2 semaines.
- ❑ Le risque de cette crise migratoire pourrait déboucher sur **une déstabilisation de l'UE, à l'instar de la guerre en Syrie et de l'afflux de réfugiés en Turquie puis en Europe, et une montée et/ou l'émergence de mouvements populistes** sachant que les pays accueillants (Pologne, Hongrie : réélection de Viktor Orbán en avril 2022) connaissent déjà une dérive protectionniste et autocratique.
- ❑ La seconde interrogation concerne les **conséquences financières et budgétaires de cet afflux de réfugiés sur la situation économique des pays concernés** et qui pourrait **exacerber les relations d'ores et déjà tendues entre Etats européens** (voir mécanisme 2020 de sanction état de droit contre la Hongrie), à l'instar de la gestion migratoire difficile entre la France et la Grande-Bretagne dans le cadre du Brexit.
- ❑ Les économistes du cabinet Capital Economics estiment que les dépenses pour accueillir les réfugiés **pourraient atteindre entre 1 % et 3 % du PIB de chacun des pays hôtes**. Des dépenses d'intégration, d'éducation, de santé vont peser sur les finances publiques des pays d'Europe centrale.

Nombre de réfugiés accueillis par les pays limitrophes de l'Ukraine, au 30 mars 2022



- ❑ La Russie étant le troisième producteur mondial de **pétrole**, le deuxième producteur mondial de **gaz naturel** et l'un des cinq premiers producteurs mondiaux **d'acier, de nickel et d'aluminium**, toute réduction significative de l'approvisionnement en énergie et des expéditions de métaux risque fort d'entraîner **une aggravation des prix mondiaux de ces matières premières**.
- ❑ Certains analystes n'hésitent pas à parier sur un baril à plus de 200 dollars d'ici à la fin de l'année. Avec un pic possible à 250 dollars.
- ❑ Selon la FAO **l'insécurité alimentaire** risque de s'aggraver dans certaines régions d'Afrique et du Moyen-Orient, où **des pays comme l'Egypte importent 80 % de leur blé de Russie et d'Ukraine**.
- ❑ Selon le FMI, l'invasion de l'Ukraine par la Russie affectera l'économie mondiale en ralentissant **la croissance** et en provoquant une hausse de **l'inflation**.
- ❑ A plus long terme, selon le rapport, *« la guerre pourrait modifier fondamentalement l'ordre économique et géopolitique mondial, si le commerce de l'énergie se modifie, si les chaînes d'approvisionnement se reconfigurent, si les réseaux de paiement se fragmentent et si les pays repensent leurs réserves de devises »*.

- ❑ L'économie mondiale fait donc face à **un triple choc**.
- ❖ Le premier agit sur le commerce mondial avec **des perturbations sur les matières premières énergétiques mais aussi alimentaires, les métaux, les engrais, le fret aérien et maritime**.
- ❖ Le deuxième prend la forme d'un **choc d'incertitude** avec l'effondrement de l'ordre géopolitique post-guerre froide et les risques d'escalade. Cela pèse sur la confiance des entreprises et des investisseurs.
- ❖ Enfin, le troisième est un **choc financier, avec les possibles défauts en Russie et en Ukraine ainsi que leur éventuelle contagion à d'autres pays**.
- ❑ Le conflit Russo-Ukrainien et les sanctions économiques qui l'accompagnent induisent **un risque de stagflation, c'est-à-dire de ralentissement économique couplé à une forte inflation**.
- ❑ Les effets de ralentissement de la croissance et d'accélération de l'inflation toucheront davantage **l'Europe et l'Asie que les Etats-Unis**. En effet, le **principal effet d'entraînement macroéconomique provient des prix des matières premières, auxquels l'Union Européenne est la plus sensible** compte tenu de sa dépendance aux importations de pétrole et de gaz.

V - IMPACTS POUR LES ENTREPRISES FRANCAISES

114

- ❑ Les relations économiques entre la France et la Russie sont importantes avec **5,2 milliards d'euros d'exportations** (transports, produits chimiques ou cosmétiques) et **5,7 milliards d'euros d'importations** (hydrocarbures).
- ❑ La Russie et l'Ukraine comptaient respectivement **535 et 159 filiales en 2021, soit 2 % des filiales françaises à l'étranger**. Au total, cela représente **235 000 emplois, soit 3,4 % du total des effectifs à l'étranger**.
- ❑ Parmi les entreprises tricolores présentes en Russie, **TotalEnergies y exploite le gisement de gaz Yamal LNG en Sibérie** et **Renault contrôle le groupe automobile Avtovaz**, qui commercialise la marque Lada.
- ❑ Là encore, la France est le premier employeur étranger du pays avec **160 000 salariés**.

Les secteurs qui sont favorablement impactés

- ❑ *L'industrie de l'armement :*
- ❑ **L'Allemagne a annoncé une augmentation significative de la défense** dans son budget pour atteindre 2% de son PIB.
- ❑ Si tous les membres de l'OTAN atteignent l'**objectif initial de 2% du PIB consacré à la défense, cela impliquerait une augmentation de 25% du budget mondial** selon Jefferies.
- ❑ L'ensemble du secteur devrait ainsi fortement profiter de ces politiques favorables.
- ❑ On retrouve des valeurs comme Rheinmetall, Thales, Leonardo, Qinetiq Group, Rada Electronics, Moog, Lockheed Martin, Mercury Systems, Kratos Defense, SAAB, Dassault Aviation ou encore BAE Systems.

❑ *Les matières premières :*

- ❑ Contrairement à 2014 où le monde était au bord de la surabondance d'énergie, les niveaux de stocks exceptionnellement bas de cette année et la faible capacité de production de réserve dans l'ensemble du complexe des matières premières laissent aujourd'hui ces dernières vulnérables aux perturbations physiques, même minimales, qui pourraient résulter d'un conflit.
- ❑ Le pétrole et le gaz, mais également l'or, deviennent alors un moyen de diversification efficace contre le risque géopolitique. Pour rappel, la Russie est la 3ème producteur mondial de gaz naturel et le 1er exportateur.
- ❑ La Russie est également le plus gros exportateur de blé au monde avec près d'un tiers de la production mondiale. Elle occupe également une part importante des exportations dans l'agrochimie, le titane, le palladium, le nickel ou encore les engrais.

- ❑ On retrouve des valeurs :
- ❑ Dans les engrais : [K+S](#), [Sociedad Química Y Minera De Chile](#), [The Mosaic Company](#), [Nutrien](#), [CF Industries](#), [Yara International](#) ;
- ❑ Dans les métaux : [Eramet](#), [Freeport-McMoran](#), [Steel Dynamics](#), [Nucor](#), [Reliance Steel & Aluminium](#), [Cleveland-Cliffs](#) ;
- ❑ Chimie : [Air Liquide](#), [Linde](#), [Westlake Corporation](#), [Dow](#).
- ❑ Pétrole : [Shell](#), [Exxon Mobil](#), [Chevron](#), [Diamondback Energy](#), [Marathon Petroleum](#), etc.
- ❑ Les tensions géopolitiques actuelles arrivent dans la continuité d'une **tendance plus large de démondialisation** suite à la crise sanitaire qui a touché le monde. **Les pays développés souhaitent davantage relocaliser leur production.**
- ❑ D'un point de vue **énergétique**, les pays européens pourraient accélérer leur indépendance au gaz et au pétrole russe **avec la montée des énergies renouvelables.**

- ❑ *Les énergies renouvelables :*
- ❑ **L'indépendance énergétique est au cœur des préoccupations** des pays européens qui dépendent à 40% du gaz naturel russe par exemple. La France se débrouille plutôt bien à 25% de dépendance mais l'Allemagne ou l'Italie par exemple sont davantage dépendants de la Russie.
- ❑ **Les entreprises dans les énergies renouvelables, notamment solaire et éolien devraient bénéficier** dans les prochaines années
- ❑ On retrouve des valeurs telles que [Orsted](#), [Neoen](#), [Enphase Energy](#), [SolarEdge Energy](#), [SunRun](#), [Nextera Energy](#).

Les secteurs qui sont défavorablement impactés

119

- ❑ L'impact de la crise sur le sentiment rend les acteurs du marché réticents vis-à-vis des actifs risqués et réoriente les investissements vers des actifs plus conservateurs.
- ❑ *Le marché européen :*
- ❑ La réaction des primes de risque européennes a été plus sévère que celle des primes de risque américaines. Cela s'explique par le fait que la zone euro est plus proche du conflit et que l'impact macroéconomique est plus important en raison de la flambée des prix de l'énergie.
- ❑ La visibilité et la stabilité des grandes entreprises américaines peuvent rassurer les investisseurs. D'ailleurs, depuis le début du conflit, le Nasdaq et le S&P 500 reprennent le dessus et surperforment les indices européens.

- ❑ *Les entreprises ayant une part de marché en Russie et Ukraine :*
- ❑ En France, on retrouve par exemples : Renault (500 000 véhicules vendus en 2021 avec sa filiale Avtovaz), Danone (5% de son CA), Société Générale avec sa filiale Rosbank, TotalEnergies, Accor, Alstom (qui détient 20% de Transmashholding), Bonduelle, Engie (impliquée dans Nord Stream 2).
- ❑ *Les entreprises russes (et ukrainienne) :*
- ❑ Pour les entreprises russes telles que VK Company, Yandex, Novatek, Norilsk Nickel, Gazprom ou encore Polyus, c'est le grand plongeon.
- ❑ *Les semi-conducteurs :*
- ❑ Alors que le secteur de l'armement profite de ce conflit par un possible réarmement de l'Europe dans les années futures, **le secteur des semi-conducteurs, d'ailleurs intrinsèquement lié à toutes les technologies, pourrait lui, être impacté négativement.**

121

- ❑ Leur production s'est arrêtée lors du lancement du conflit.
- ❑ Il s'avère, en effet, que **l'Ukraine fournit 70% du gaz de néon mondial et 90% pour les acteurs américains. Le néon est un gaz utilisé lors de l'étape clé de la production de semi-conducteurs, à savoir la photolithographie.**
- ❑ Le gaz de néon est utilisé pour produire de la lumière UV à 193 nm et 248 nm, **nécessaire pour graver les transistors.**
- ❑ Les tensions sur les chaînes d'approvisionnement devraient logiquement continuer.
- ❑ Toutefois, l'existence de stocks de précaution, l'amélioration des techniques qui permettent de consommer moins de gaz et la capacité de l'industrie à diversifier rapidement ses sources de fourniture, comme le secteur l'a montré à plusieurs reprises dans l'histoire de l'industrie, **viennent relativiser ce risque.**

122

❑ *Les banques :*

- ❑ Les banques qui ont **des actifs en Russie** et dont la **visibilité du bilan est toujours floue** en pâtissent, malgré le contexte de remontée des **taux qui leur est favorable**.
- ❑ La hausse des cours des énergies pourrait entraîner une **inflation plus forte et plus durable** que prévue ainsi **qu'un ralentissement de la croissance, soit un scénario stagflationniste défavorable** pour le marché action mais favorable pour l'or et les matières premières.
- ❑ Les **banques et les assureurs** qui couvrent par exemple certaines compagnies aériennes contre la hausse des prix des carburants **pourraient souffrir de l'explosion des cours du pétrole (voir de l'expropriation des actifs)**. De nombreux **montages financiers** pourraient aussi faire surface dans les prochains mois, d'où la **prudence actuelle des investisseurs** vis-à-vis des banques, des assureurs et des réassureurs.

- ❑ *Le secteur du transport :*
- ❑ **L'automobile et les compagnies aériennes vont subir de plein fouet la hausse du prix des carburants** (étroitement corrélés au kérosène).
- ❑ **D'autant plus que l'inflation persistante entraîne logiquement une baisse du pouvoir d'achat des ménages et un report des gros achats** (exemple : une voiture) ou des grosses dépenses **discrétionnaires** (exemple : un voyage).



124

RÉCAPITULATIF DES GRANDES
FAMILLES DE RISQUES
AUXQUELLES SONT
EXPOSEES LES ENTREPRISES
FRANÇAISES PRÉSENTES OU
PAS SUR LES MARCHÉS
RUSSE ET UKRAINIEN

CRISE

PLAN D'ACTION

Timeline of international events from 2014 to 2018, organized by year and month. The table includes various international events, dates, and locations.

Year	Month	Event
2014	Jan	...
	Feb	...
	Mar	...
	Apr	...
	May	...
	Jun	...
	Jul	...
	Aug	...
	Sep	...
	Oct	...
	Nov	...
	Dec	...
2015	Jan	...
	Feb	...
	Mar	...
	Apr	...
	May	...
	Jun	...
	Jul	...
	Aug	...
	Sep	...
	Oct	...
	Nov	...
	Dec	...
2016	Jan	...
	Feb	...
	Mar	...
	Apr	...
	May	...
	Jun	...
	Jul	...
	Aug	...
	Sep	...
	Oct	...
	Nov	...
	Dec	...
2018	Jan	...
	Feb	...
	Mar	...
	Apr	...
	May	...
	Jun	...
	Jul	...
	Aug	...
	Sep	...
	Oct	...
	Nov	...
	Dec	...



CARACTERE ÉVOLUTIF DES SANCTIONS

- ❑ Les entreprises doivent demeurer à l'affût de chaque marché, **réévaluer régulièrement les différents risques et planifier en conséquence.**
- ❑ Les entreprises doivent obtenir des conseils juridiques quant à la **possible incidence sur leurs affaires du régime de sanctions en cours et en constante évolution.**
- ❑ A mesure que les convois militaires russes se rapprochent de Kiev et se développent dans le Donbass, **les sanctions internationales se durcissent.** (6^{ème} vague le 04 MAI 2022)
- ❑ **Confrontées à des risques juridiques grandissants, les entreprises françaises actives en Ukraine et en Russie tentent d'y voir clair dans le maquis des interdictions et de s'organiser.**

- ❑ Il y a un **aléa juridique** car les règles ne cessent de changer. Le plus souvent, les sanctions envers un pays font l'objet d'un règlement, dont les mises à jour n'interviennnent pas sans de longs débats préalables.
- ❑ Là, les **interdictions évoluent quasiment heure par heure** : on y rajoute des secteurs, des personnes physiques et morales... Pour celles présentes en Ukraine, poursuivre leur activité en zone de guerre peut conduire à une **mise en danger des salariés, sanctionnée par le code pénal**.
- ❑ Pour celles implantées en Russie, l'Etat français comme l'Europe ont le **droit d'interdire d'exercer des activités en lien avec certains pays. C'est le principe de base des sanctions économiques. Violer l'interdiction est là aussi sanctionné**.
- ❑ Le code des douanes prévoit une peine de **cinq ans de prison pour les dirigeants de l'entreprise concernée, et pour l'entreprise une amende pouvant aller jusqu'au double de la somme sur laquelle a porté l'infraction**.
- ❑ Une multinationale française doit également **respecter les règles américaines**.

- ❑ **Les sanctions américaines ont une portée extraterritoriale, les violer pourrait avoir des répercussions sur leurs actifs situés aux États-Unis et au-delà.**
- ❑ **L'extraterritorialité du droit américain** est l'application de lois votées aux États-Unis à des entreprises étrangères qui ont un lien quelconque avec eux.
- ❑ Toutes les entreprises du monde sont potentiellement concernées. Le *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), étendu aux entreprises étrangères en 1998, donne le droit au *Department of Justice (DoJ)* de poursuivre toute entreprise internationale s'adonnant à des activités frauduleuses, notamment en matière de corruption ou de non-respect d'un embargo décidé par les États-Unis, lorsque l'entreprise en question possède un lien quelconque avec les États-Unis.
- ❑ Le lien peut être une cotation de l'entreprise sur les places boursières new-yorkaises du NYSE ou du NASDAQ, le transit d'emails ou de données via des serveurs situés aux USA, ou même un simple paiement en dollars direct ou même par effet de change subreptice au cours d'un transfert de fonds. (Le dollar reste la première réserve de valeur dans le monde. Environ 60 % des réserves de change de la planète sont ainsi libellées en dollars. Et l'immense majorité du commerce mondial, même en Asie, se fait en dollars.)

- ❑ En revanche, la filiale russe d'une multinationale française, si elle fonctionne de façon autonome, sans flux financiers ou opérationnels avec sa maison mère, peut poursuivre son activité, les **sociétés russes n'étant pas assujetties aux juridictions étrangères.**
- ❑ La continuité d'activité est aussi de **mise pour les entreprises françaises assurant en Russie des services essentiels.**
 - ✓ Ainsi, pour Veolia, pas question de cesser d'opérer dans les villes russes où ses **1.850 salariés locaux assurent l'eau potable ou l'assainissement.**
 - ✓ La Russie ne représente qu'une centaine de millions d'euros sur ses 37 milliards de chiffre d'affaires mondial et le sujet, au sein du groupe actuellement, n'est pas d'arrêter l'activité mais **d'identifier quels sont les pays voisins où le groupe utiliserait éventuellement des produits chimiques russes pour la potabilisation de l'eau** (le chlore par exemple) potentiellement touchés par l'embargo.
 - ✓ **Veolia est en train de cartographier ses flux et acteurs dans la zone.**

- ❑ La première chose à faire par les entreprises est un **audit de leurs activités pour identifier celles éventuellement frappées d'interdictions.**
- 130 ❑ Si vous ne l'avez pas encore fait, commencez à **cartographier vos fournisseurs de niveau 1, 2 et 3 pour évaluer l'impact potentiel sur la chaîne d'approvisionnement en aval. Préparez-vous à une nouvelle vague de cyberattaques contre vos fournisseurs.**
- ❑ Vous devez aussi vérifier si vous disposez de **capitaux provenant des personnes physiques ou morales visées par les mesures de sanction**, ou si ces dernières occupent **des sièges dans vos conseils d'administration.**
- ❑ Reste le cas épineux des entreprises françaises opérant en France mais **détenues par des Russes et financées par des banques françaises.**
- ❑ Les banques œuvrent aussi sur le sujet. D'où un ralentissement des flux ressenti par les trésoriers. Des membres de l'Association française des trésoriers d'entreprise ont aussi souligné la **frilosité de certaines banques tricolores pour convertir du rouble en euro.**
- ❑ **Leurs contrats bancaires peuvent prévoir le remboursement anticipé en cas de sanctions internationales contre la Russie. Plusieurs sont dans ce cas. Leur seule solution pour échapper à l'asphyxie financière est de demander au tribunal de commerce d'être placées sous mandat ad hoc ou sous plan de sauvegarde.** Ce que vient de faire une des plus importantes d'entre elles, dont le nom n'a pas été dévoilé.

- ❑ 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. Il faut impérativement assurer une **veille quotidienne**.
- ❑ Pour les entreprises, le second enjeu est de s'assurer de la **conformité** (la fameuse compliance) de leurs activités par rapport aux sanctions d'où la **nécessité de mobiliser le contrôle interne** (la cascade des décisions ; prévenir d'éventuelles dérives et non respect).

Sanctions de l'UE contre la Russie à la suite de l'invasion de l'Ukraine

#StandWithUkraine



Face à l'attaque militaire sans précédent lancée par le président russe Poutine contre l'Ukraine, l'UE réagit en adoptant un ensemble complet et robuste de sanctions restrictives visant à :

- saper la capacité du Kremlin à financer la guerre;
- infliger des coûts économiques et politiques patents à l'élite politique russe responsable de l'invasion;
- affaiblir sa base économique.

Ces mesures sont intelligentes et ciblées, conçues pour frapper la Russie là où ça fait mal (avec un impact maximal sur l'élite politique russe) et bien coordonnées avec nos alliés.

Les sanctions sont énumérées ci-dessous.

[Ukrainian | українська >](#)

[Russian | русский >](#)

132 **ETAPE 2 : GERER LES IMPACTS DIRECTS ET INDIRECTS SUR LE COURT ET LE MOYEN TERME**

- ❑ La gestion d'une crise nécessite avant tout d'évaluer les impacts des risques identifiés. On réalise donc une analyse **des impacts immédiats et futurs suivant cinq catégories** :
 - **Impacts sur les personnes (rapatriement, sécurisation; qualité de vie et des conditions de travail (QVCT))**
 - **Impact sur les biens (assurance)**
 - **Impact sur les activités (risque cyber)**
 - **Impacts Financiers (supply chain, gestion de la trésorerie, risque de change, dépréciations d'actifs et aides de l'Etat)**
 - **Impacts sur l'Image et la Responsabilité**

Dégradation des résultats

133

- ❖ Ce conflit a déjà eu et va continuer à avoir un impact certain sur les **finances des entreprises, et ce en dépit des aides**. S'il n'a pas été déjà fait, un **réexamen budgétaire est nécessaire pour anticiper ces fluctuations**.

Récapitulatif pour les entreprises indirectement exposées :

- **La hausse des prix des matières premières vient augmenter les coûts de production des entreprises, réduire leur capacité de production, et les pousser à augmenter les prix de leurs biens pour conserver leurs marges bénéficiaires**. Les **Daf** vont devoir moderniser leur budget, renforcer les fonctionnalités de prévision, de contrôle et d'alerte, **tracer le cash et bien anticiper sur la façon de financer les pertes de liquidités**.
- Les entreprises pourraient être **tentées de rationaliser leurs coûts fixes et variables, de remettre en question leurs dépenses en matière de recherche, de développement, de marketing, et des actions d'optimisation en matière d'énergie**, notamment celles qui en utilisent beaucoup au quotidien.

- Les directions financières vont sans doute également devoir **accélérer les rentrées de cash**. Une démarche qui va être d'autant plus importante en période de crise, car elle participe également à **la prévention du risque contre les impayés ou les retards de paiement**. (voir risques de défaillances, baisse d'activité et licenciement)
- Se pose également la **question d'une hausse du coût de la dette**. L'argent emprunté va-t-il **coûter plus cher aux entreprises** ? Pour les experts, il est vraisemblable que la politique de rachat de dette se poursuive, ce qui écarte un risque de taux d'intérêt en Europe. (Politiques FED et BCE face à la hausse de l'inflation)

Récapitulatif pour les entreprises directement exposées :

- ❑ Les **comptes de résultats** de ces sociétés seront "plombés".
- **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 et du rapatriement des expatriés qui le demandent, des aides pour s'installer et acquérir des biens de première nécessité.
- Il faut s'attendre à ce que l'année 2022 ne soit pas à la **hauteur du chiffre d'affaires budgété l'année dernière**.
- Dès ce début de deuxième trimestre, il est important de voir comment se sont déroulés les premiers mois au niveau des chiffres, où sont les **points de réglage à effectuer** et quelles dépenses ou quels investissements sont à reporter. C'est au Dirigeant de donner son « go ».
- ❑ **Risques politiques : dépréciations**
 - ❖ **Le risque d'expropriation demeure élevé en Russie**, y compris dans les eaux territoriales.
 - ❖ Si le gouvernement russe **gèle les actifs dans le pays**, les entreprises **pourraient ne plus être en mesure de tirer des revenus de leurs filiales et de soutenir leurs employés**.

- ❖ **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.**
- ❖ **Le constructeur ferroviaire Alstom figure parmi les premiers à avoir prévenu le marché de son intention, en annonçant le 9 mars qu'il réévaluerai la valeur comptable de sa participation de 20% dans Transmashholding (TMH). Une dépréciation est attendue "dans le cadre de la clôture de l'exercice financier 2021/22" (qui s'est achevée fin mars), précise le groupe.**

- ❖ Prudente, Société Générale s'est essayée au calcul: la banque française a chiffré le coût d'une perte de propriété de sa filiale Rosbank à **1,8 milliard d'euros (environ 1,85 milliard de francs suisses)**.
- ❖ Pour l'activité banque de détail, la Russie est le troisième pays du groupe après la France et la République Tchèque. Et le deuxième en termes d'effectifs, avec **plus de 12'000 salariés**.
- ❖ Outre Société Générale et Alstom, le **groupe français Engie**, qui a **cofinancé le gazoduc Nord Stream 2**, a **quantifié son "risque de crédit" maximal à près d'un milliard d'euros** sur ce projet qui a été suspendu et dont l'opérateur basé en Suisse a déposé le bilan.
- ❖ Les directions financières échafaudent plusieurs scénarios mais un **exercice rendu difficile par le niveau d'incertitude très élevé de la situation**.
- ❖ Si elles doivent refléter la réalité, les positions des groupes cotés ne peuvent pas être **trop pessimistes, sinon c'est le cours de Bourse qui dégringole**.
- ❖ Un compromis consisterait en un **premier niveau de dépréciations passées au 31 mars avant une estimation plus fine dans les comptes du deuxième trimestre, arrêtés au 30 juin**.

Impact sur l'image et la réputation (risques de controverses, boycott et contentieux)

- ❑ Pour protester contre l'invasion de l'Ukraine par la Russie, certaines entreprises décident de quitter le pays dirigé par Vladimir Poutine tandis que **d'autres groupes maintiennent leurs activités.**
- ❑ Poussés par leurs gouvernements, les premiers font éclater leur indignation face à la situation tandis que les seconds font valoir une forme de **pragmatisme économique, d'impossibilité à partir du jour au lendemain ou encore de responsabilité envers les populations locales.**
- ❑ Les directions RSE des entreprises sont face à un **dilemme éthique, moral et économique.**

- ❑ Sous la pression du gouvernement de Boris Johnson, la major **BP** a été la **première entreprise à annoncer son désengagement de Rosneft, deuxième plus grand producteur de pétrole russe.**
- ❑ Elle a été suivie par le norvégien **Equinor** ou encore **Shell** qui stoppe ses **projets avec le numéro 1 Gazprom.**
- ❑ Les énergéticiens ne sont pas les seuls à se retirer. Le constructeur de poids-lourds suédois **Volvo Group**, l'allemand **Daimler Truck**, le géant danois du transport maritime **Maersk** ou encore les Américains **Ford** et **Apple** ont également décidé de quitter le pays ainsi que Disney qui suspend la sortie de ses films en Russie "*compte tenu de l'invasion non provoquée de l'Ukraine*". Voir le **décompte journalier de l'Université de Yale.**
- ❑ **Mais d'autres groupes ne suivent pas ce mouvement en dépit des risques civils et pénaux en cas d'exposition avérée du personnel :** L'employeur est responsable civilement de la sécurité de ses salariés à l'étranger dès lors qu'il a conscience d'un risque et/ou qu'il ne prend pas de mesures suffisantes pour préserver leur sécurité face à un danger, y compris en dehors des heures de travail.

- ❑ **N'oublions pas l'existence du devoir de vigilance des entreprises !**
- ✓ **Ce dernier impose aux grandes entreprises françaises de prévenir et réparer les violations des droits humains et les dommages environnementaux engendrés par leurs filiales, leurs sous-traitants ou fournisseurs partout dans le monde.**
- ✓ **A ce titre, on peut mentionner l'existence d'une assignation en justice du Groupe Rocher, entreprise à mission, par trente-quatre anciennes salariées d'une de ses filiales en Turquie, par un syndicat turc et par deux ONG, Sherpa et ActionAid France.**
- ✓ **Ils reprochent à l'entreprise de ne pas avoir respecté ses obligations sur le devoir de vigilance en matière de liberté syndicale et de droits fondamentaux des travailleurs.**
- ✓ **C'est la première fois que des salariés d'une filiale non française demandent réparation pour un préjudice causé. Dans les cas EDF et Casino, les deux seules affaires où les entreprises sont assignées pour des dommages et intérêts, ce sont des membres des communautés autochtones (au Mexique dans un cas, et au Brésil et en Colombie dans l'autre) qui poursuivent en justice. Dans les autres dossiers, contre TotalEnergies ou Suez, les tribunaux sont saisis parce que les groupes français ne préviennent pas les risques suffisamment en amont.**

- ❖ Les entreprises sont également confrontées à **un risque juridique** alors que **les sanctions économiques à l'égard de la Russie s'étendent**. Elles risquent en effet de **violier des interdictions**.
- ❖ Elles se mettent en difficulté, également, au regard **du droit international, qui est lui-même bâti sur des valeurs démocratiques** (16e objectif de développement durable : assurer la paix et la prospérité pour les peuples et la planète).
- ❖ Une entreprise ne peut pas avoir d'activité dans un pays qui viole le droit international sinon elle fait un **choix politique qui l'expose. Ce sujet n'est pas nouveau**.
- ❖ La RSE s'est développée dans les entreprises pour réagir aux **problèmes de la mondialisation et répondre aux enjeux environnementaux et aux droits sociaux**.
- ❑ La situation est **inextricable**. Il faut en même temps **tout faire pour que cette guerre cesse immédiatement et ne pas trop punir le peuple Russe** qui n'est pour rien dans les décisions de son dirigeant.
- ❑ Les entreprises doivent prendre leurs responsabilités, mais quelles que soient les décisions qu'elles prendront, elles seront douloureuses **humainement et économiquement**.

- ❑ A l'image de toute la communauté d'affaires française à Moscou, les **ambitions de TotalEnergies** sont désormais contrariées. La Russie est pourtant son **pays le plus important en matière de production** grâce à sa première méga-usine de GNL.
- ❑ Le pays génère **5 % de sa trésorerie** (soit 1,3 milliard de dollars) grâce aux ventes de GNL mais aussi à de juteux dividendes au travers de sa participation au capital de Novatek. Il représente aussi **24 % des réserves prouvées à la disposition du groupe**. A eux seuls, ces chiffres rappellent le poids de la Russie pour TotalEnergies. **Et toutes les difficultés à revoir sa stratégie sans vraiment le faire.**
- ❑ **Le compromis : geler les nouveaux projets**, notamment dans l'hydrogène - pourtant vu comme l'avenir des relations franco-russes - et **maintenir ceux qui sont déjà lancés**, comme la construction d'une seconde usine de GNL.
- ❑ **La réputation des entreprises « récalcitrantes » fragilisées ?**
- ❖ **En France aussi la pression s'accroît** : des candidats à la présidentielle et des activistes s'en sont largement pris à Total Énergies mais aussi aux autres groupes encore présents.

- ❖ **On peut également noter une certaine mobilisation des ONG : appel au boycott, manifestations, pétitions.**
- ❖ **Les réseaux sociaux sont des armes puissantes de destruction de réputation !**
- ❖ **Nestlé renommée Nazstlé est prise massivement à partie depuis que les dirigeants ukrainiens ont dénoncé la volonté du géant suisse de l'agro-alimentaire de rester en Russie.**
- ❖ **Le groupe Mulliez, très présent dans le pays à travers Auchan, Leroy Merlin et Decathlon, reçoit des messages similaires.**

- ❖ Tout en restant dans la légalité, elles s'exposent pourtant à un risque difficilement mesurable : **celui de compromettre durablement leur réputation, en apparaissant « du mauvais côté » du conflit - celui de l'agresseur Poutine.**
- ❖ Rester en Russie est à la fois un risque de réputation mais cela pourrait devenir **un risque juridique** si la Cour pénale internationale, au titre de l'Article 25 du Statut de Rome, les poursuit pour *"complicité si on facilite l'activité criminelle d'un groupe dont on ne peut ignorer l'intention"*. *« Faciliter »* peut vouloir dire **apporter une aide indirecte à un État criminel. ***
- ❖ La guerre en Ukraine ajoute aux responsabilités sociale et économique des entreprises une responsabilité nouvelle : **la géopolitique.**
- ❖ **La responsabilité géopolitique** doit faire partie intégrante de la **raison d'être, formelle ou informelle, de l'entreprise. Une entreprise ne peut ni ne devrait profiter** d'une situation tragique, elle doit inversement user de sa force de frappe économique et sociale.

* Deux tribunaux internationaux se penchent désormais sur la guerre menée par les dirigeants russes contre l'Ukraine : la Cour internationale de justice et la Cour pénale internationale. A la différence de la CIJ qui juge des Etats, la CPI se penche, elle, sur la culpabilité de personnes individuelles.

Le basculement géopolitique s'installe avec l'embargo croissant sur la Russie

- Il redistribue largement l'approvisionnement énergétique mondial au profit des US, MO et conduit l'UE à assumer une souveraineté énergétique à terme
- La gouvernance climat/durabilité vole en éclat (cf. Inde, Afrique, Chine)
- Il met l'UE face à son projet politique et son destin, avec un risque d'échouer si l'Ukraine échoue...

Les entreprises doivent choisir leur camp...

- Retrait fort des entreprises US (cf. Yale)
- De nombreuses européennes mais pas toutes...cf. BP/Total...
- Le cas exemplaire de Renault (Etat français 15%)

Une doctrine difficile à fixer :

- Des responsabilités sociales locales à assumer / exclusion à long terme vs risque de complicité et de réputation !

*Cf. L'entreprise libérale re-découvre qu'elle a **une responsabilité géopolitique** : c'est un engagement de gouvernance et une responsabilité juridique (cf. Apartheid...)*

Sur le long terme

- ❑ Cette crise offre l'occasion de **revisiter son BM en y intégrant un war risk et en tirant profit des opportunités** qui émergent de toute crise.
- ❑ Dans toute situation à risques, il y a **des opportunités particulières** et d'intérêt général qui s'ouvrent pour les entreprises.
- ❑ A l'instar de l'accélération de la digitalisation contrainte par la crise Covid, **on pourrait voir demain une accélération du changement du mix énergétique** pour répondre à la dépendance énergétique de l'Europe (gaz et pétrole) et **contribuer ainsi à la mise en œuvre accélérée des engagements climatiques pris par les États et les entreprises.**

Exemple de communication de crise combinant éléments conjuncturels et trajectoire stratégique

- ❑ Six semaines après le début de l'invasion de l'Ukraine, Société Générale a annoncé, le 11 avril 2022, qu'elle cessait **ses activités en Russie**.
- ❑ **Contrainte et forcée de tirer les conséquences du conflit**, elle a signé un accord « *en vue de céder la totalité de sa participation* » dans sa filiale Rosbank au fonds russe **Interros Capital**, contrôlé par Vladimir Potanine, l'homme le plus riche de Russie, un proche de Vladimir Poutine.
- ❑ « *Avec cet accord, conclu au terme de plusieurs semaines de travail intensif, le groupe se retirerait de manière effective et ordonnée de Russie en assurant une continuité pour ses collaborateurs et ses clients* », indique la banque, qui précise dans un communiqué que la transaction « envisagée » serait finalisée « dans les prochaines semaines ».

- ❑ En quittant la Russie, Société Générale, qui avait **réuni ses administrateurs la semaine dernière pour valider l'opération**, tire un trait sur l'un de ses **grands paris stratégiques des vingt dernières années**.
- ❑ Le groupe était entré au capital de Rosbank en 2006 avant d'en devenir l'actionnaire majoritaire en 2008, en rachetant des parts à Interros, celui-là même qui récupère aujourd'hui la banque.
- ❑ **Malgré une succession de crises**, dont le premier conflit en Ukraine en 2014, et **des résultats poussifs**, le groupe français avait maintenu sa présence dans le pays au grand dam de certains investisseurs mais aussi de dirigeants en interne, peu convaincus du rapport risques-bénéfices. «Impact négatif de 3,1 milliards

- ❑ La décision n'était pas **si simple** : avec une exposition estimée à 18,6 milliards d'euros, dont 15,4 milliards pour sa filiale Rosbank, la banque française était l'une des plus impliquées en Russie.
- ❑ Son patron, Frédéric Oudéa, s'était **montré très prudent** lors de ses rares sorties publiques sur le sujet, ne donnant aucun gage sur un éventuel maintien dans le pays, où Société Générale **emploie 12.000 personnes**.
- ❑ Cette retraite de Russie aura d'ailleurs un **coût pour le groupe** : l'impact négatif sur les **comptes est estimé à 3,1 milliards d'euros, dont 2 milliards d'euros liés à la dépréciation nette de la valeur comptable des actifs cédés, et 1,1 milliard d'éléments exceptionnels liés à un effet comptable**.

150

- ❑ L'impact sur les fonds propres devrait être limité, assure la banque, avec une baisse d'environ 20 points de base du ratio de capital CET1.
- ❑ C'est moins que ce qui avait été anticipé le mois dernier, dans le cas d'un scénario extrême d'expropriation pure et simple (50 points de base).
- ❑ Société Générale a par ailleurs indiqué que l'acquéreur, qui n'est pas concerné par les sanctions européennes et américaines, allait lui rembourser la dette subordonnée accordée à sa filiale, d'un montant de 500 millions d'euros.
- ❑ L'annonce de la transaction a été saluée en Bourse : à la mi-journée, l'action Société Générale a bondi de 5 %, tout en restant inférieure d'un quart au niveau d'avant-guerre.

- 151
- ❑ « *D'un point de vue financier, ce n'est pas une bonne opération, car Société Générale brade son actif. Mais la situation devenait compliquée. De nombreux investisseurs étaient dubitatifs sur l'impact et le coût réel de cette présence. Au final, le coût est moindre que le scénario noir envisagé.* » estime un analyste.
 - ❑ La banque a confirmé la distribution d'un dividende de 1,65 euro par action et son programme de rachat d'actions de 915 millions d'euros.
 - ❑ Sa filiale de leasing automobile ALD a aussi indiqué qu'elle cessait toute nouvelle opération commerciale en Russie, en Biélorussie et au Kazakhstan.
 - ❑ Pour mieux tourner la page de la déconvenue russe, Frédéric Oudéa va désormais se reconcentrer sur les autres objectifs du groupe : le renforcement en banque de détail en France avec le transfert des clients d'ING vers Boursorama, le rapprochement de son réseau avec celui de sa filiale Crédit du Nord, et l'expansion dans le leasing automobile avec le rachat en cours de LeasePlan.



"Que la stratégie soit belle est un fait, mais n'oubliez pas de regarder le résultat."

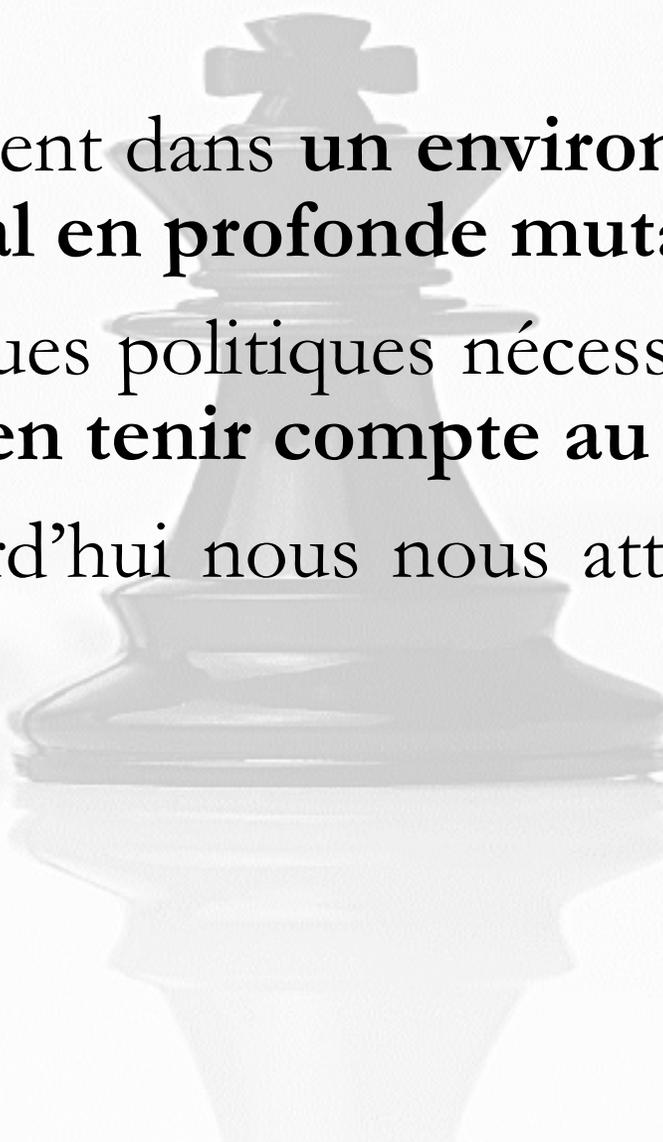
Winston Churchill

- La stratégie d'entreprise
- Les outils de diagnostic stratégique
- Une application concrète

REVUE STRATEGIQUE

- ❑ La pandémie, et aujourd'hui la guerre en Ukraine, provoque une **remise à plat stratégique**, avec des intentions d'investissement ou désinvestissement qui visent désormais bien plus à construire le monde d'après qu'à assurer la survie de l'entreprise.
- ❑ Ces expériences contraignent les entreprises à revoir à la fois leur stratégie et leur portefeuille. Cela les aide à identifier les **domaines qui nécessitent des investissements - et ce, à un rythme soutenu**. De nombreuses entreprises chercheront à conclure des accords pour répondre rapidement à ces exigences, la plupart des accords conclus au cours des 12 prochains mois étant axés sur **des investissements complémentaires et l'acquisition de capacités spécifiques**.
- ❑ L'accent sera mis sur le renforcement des **capacités numériques et technologiques**, ainsi que sur **l'achat d'actifs et le recrutement de talents pour pérenniser le modèle de l'entreprise**.

- ❑ Pour une minorité non négligeable de structures, les petites acquisitions ne suffiront pas.
- ❑ Elles chercheront à faire des acquisitions transformatrices qui **changeront complètement l'échelle et l'orientation de leurs activités.**
- ❑ Les entreprises cherchent des **cibles intersectorielles pour élargir leur offre de produits et de services, ce qui constitue un facteur de différenciation essentiel pour attirer et retenir les clients sur un marché où la concurrence est féroce.**
- ❑ Elles cherchent, également, à **élargir leur marché cible et à consolider leur part de marché existante.**
- ❑ Cette orientation peut permettre d'accélérer les tendances actuelles en matière de **collaboration, de convergence d'écosystème** dans le secteur industriel énergétique.

- 
- ❑ Les entreprises naviguent dans **un environnement économique et géopolitique mondial en profonde mutation.**
 - ❑ La gestion de ces risques politiques nécessite de lancer une **analyse géostratégique et d'en tenir compte au niveau opérationnel.**
 - ❑ Voilà pourquoi aujourd'hui nous nous attarderons sur un outil : la **matrice PESTEL.**

- ❖ Récemment, la crise sanitaire liée à la Covid-19 a permis de mettre en évidence **les problématiques et les conséquences des sujets de développement durable, tant au niveau environnemental que social.**
- ❖ Elle les a replacés au cœur de la **réflexion stratégique des entreprises.**
- ❖ **Par exemple, de nombreux secteurs d'activités** (comme les fournisseurs de biens de grande consommation, les entreprises de textile, etc.) **ont été conduits pendant la crise à repenser leur stratégie d'approvisionnement** pour s'adapter aux décisions gouvernementales, notamment **en se tournant vers une production plus locale.**
- ❖ Toutefois, la majorité des entreprises présentent **des efforts de développement durable qui restent encore trop souvent concentrés sur l'aspect d'évitement de préjudices ou de dommages.**

❖ **La définition commune du développement durable pour une entreprise s'articule autour de 3 enjeux :**

- **L'efficacité économique** : *comment assurer des flux de trésorerie récurrents et sécurisés sur le long terme. Comment développer l'environnement économique dans lequel l'entreprise opère et s'assurer de ne pas subir d'impacts négatifs de disruptions importantes?*
- **L'équité sociale** : *comment garantir à tous de satisfaire les besoins essentiels, réduire les inégalités et respecter les identités de chacun au sein de l'entreprise et dans son environnement?*
- **La qualité environnementale** : *comment limiter l'impact de l'activité sur l'environnement naturel, voire développer un impact environnemental positif et comment respecter les grands équilibres et préserver les écosystèmes et les ressources?*

□ En 2022, le **déclaratif ne suffit plus**. L'engagement RSE demande à être prouvé par les actes (Droits de l'Homme et ODD versus guerre). Les entreprises sont de **plus en plus sollicitées pour fournir des données ESG, de manière à ce que leurs progrès sur les sujets matériels puissent être évalués régulièrement**.



Environmental



Social



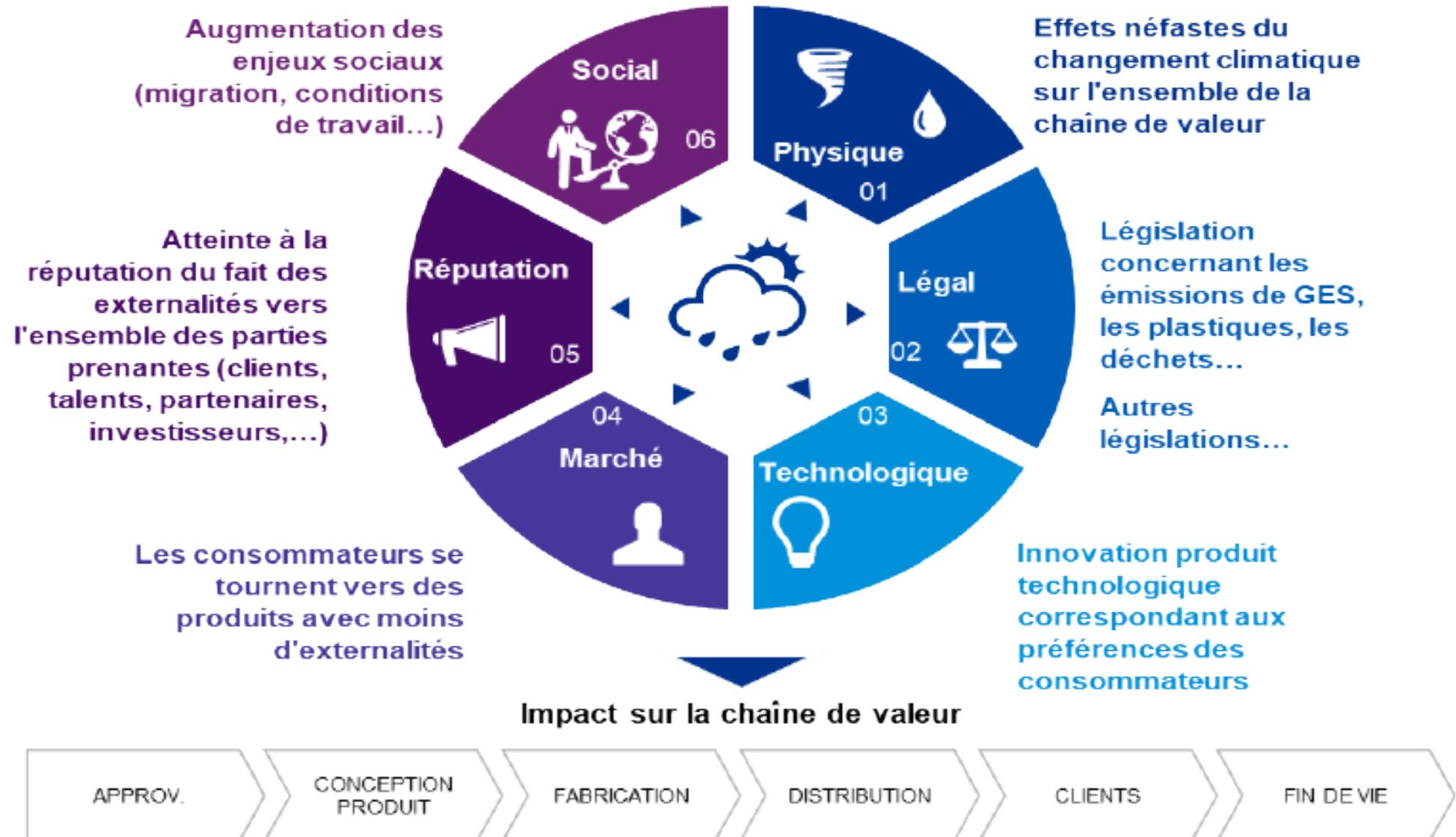
Governance

- ❖ Ces efforts sont généralement en réaction à une situation nouvelle plutôt que sur l'application par anticipation d'une stratégie RSE à tous les aspects décisionnels (*Etape Sustainability 1.0*).
- ❖ Lorsque des initiatives de développement durable sont développées, celles-ci sont souvent isolées, pas à l'échelle et non alignées avec les objectifs stratégiques généraux de l'entreprise (*Etape Sustainability 2.0*).
 - Des leviers durables non alignés à une stratégie RSE plus large ont par ailleurs démontré qu'ils pouvaient provoquer des effets contraires à l'attente espérée.
- ❖ Il est donc nécessaire de passer d'initiatives parcellaires à une transformation d'ensemble, de long terme, guidée par une stratégie cohérente (*Etape Sustainability 3.0*).

	Sustainability 1.0		Sustainability 2.0		Sustainability 3.0
	Philanthropie	Gestion des risques	Intégration des aspects durables	Stratégie RSE	Création de valeur sociétale sur le long terme
DESCRIPTION	<ul style="list-style-type: none"> Initiatives isolées et/ou opportunistes non liées à une stratégie et des objectifs globaux Absence de processus dédiés au suivi de l'avancement et de la performance 	<ul style="list-style-type: none"> Conformité aux lois et réglementations locales / internationales Mise en œuvre d'un cadre de gestion des risques environnementaux, sociaux et de réputation Absence de stratégie d'entreprise et de gouvernance spécifique 	<ul style="list-style-type: none"> Développements isolés d'initiatives non-coordonnées et faiblement priorisées Intégration bottom-up de la durabilité dans certains processus du cœur métier, principalement pilotée par le département de développement durable Initiation de certains business models vertueux Programmes / initiatives RSE faiblement regroupées Impact sociétal positif, fortement axé sur les processus 	<ul style="list-style-type: none"> Création d'une stratégie RSE regroupant les initiatives de développement durable priorisées, liées à la stratégie d'entreprise et créant de la valeur commerciale ou sociétale Objectif de créer une valeur et un impact sociétal avec un suivi de cette valeur Business models vertueux au centre de la stratégie RSE, clairement définie avec feuille de route associée Impact sociétal positif, axé sur les résultats 	<ul style="list-style-type: none"> Entreprises avec mission identifiée, axée sur la valeur sociétale et favorisant la frugalité Stratégie générale de l'entreprise en cohérence avec cette mission et tournée autour de la durabilité Considération des défis sociétaux comme des plateformes de croissance, offrant à la fois une valeur commerciale et sociétale significative La création de valeur sociétale est perçue comme un instrument de création d'un modèle d'entreprise durable sur le long terme Nouvelle approche pour la stratégie commerciale Lien établi entre le court et le long terme Création de valeur et la distribution pour toutes les parties prenantes concernées, y compris création de valeur sociétale
EXEMPLES	<ul style="list-style-type: none"> Campagne de recyclage des bouteilles en plastique à l'initiative des employés 	<ul style="list-style-type: none"> Actions ponctuelles mises en place pour réduire l'impact environnemental de l'activité (e.g., choix de compagnies aériennes ayant une consommation efficace, élimination des objets en plastique non recyclable) Participation à des initiatives en partenariats avec des associations et des acteurs locaux (e.g., compensation des émissions carbone) 	<ul style="list-style-type: none"> Échanges autour des problématiques liées à l'environnement Mise en place de groupes de travail dédiés (e.g., décider des grandes orientations du nouveau programme, traiter les enjeux liés à l'accès à l'énergie) Communication interne renforcée autour des politiques de DD et nomination de directeurs de DD régionaux 	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place d'initiatives de développement durable au niveau du Groupe, notamment via la mesure de l'impact socioéconomique (calcul de l'empreinte locale + économique dans chaque pays où le groupe est présent) Dispositifs de suivi des indicateurs d'évaluation des impacts et publication des résultats dans son rapport annuel par la direction de la RSE groupe 	<ul style="list-style-type: none"> PDG engagé en matière de développement durable qui a placé la stratégie RSE, considérée comme l'un des moteurs de croissance de l'entreprise, au sommet de son agenda Label B-Corp (un processus de certification rigoureux pour les entreprises qui démontrent des normes élevées de performance sociale et environnementale) obtenu pour 17 entités du Groupe. Avec ambition de devenir l'une des premières multinationales de l'alimentation à obtenir une certification au niveau mondial Engagement social et environnemental au cœur de la stratégie de l'entreprise (mise en avant de la singularité du groupe et positionnement en tant qu'acteur de confiance) Revue de tous les investissements avec évaluation à poids égal de la contribution économique, la satisfaction des clients et des collaborateurs et la contribution au bien commun

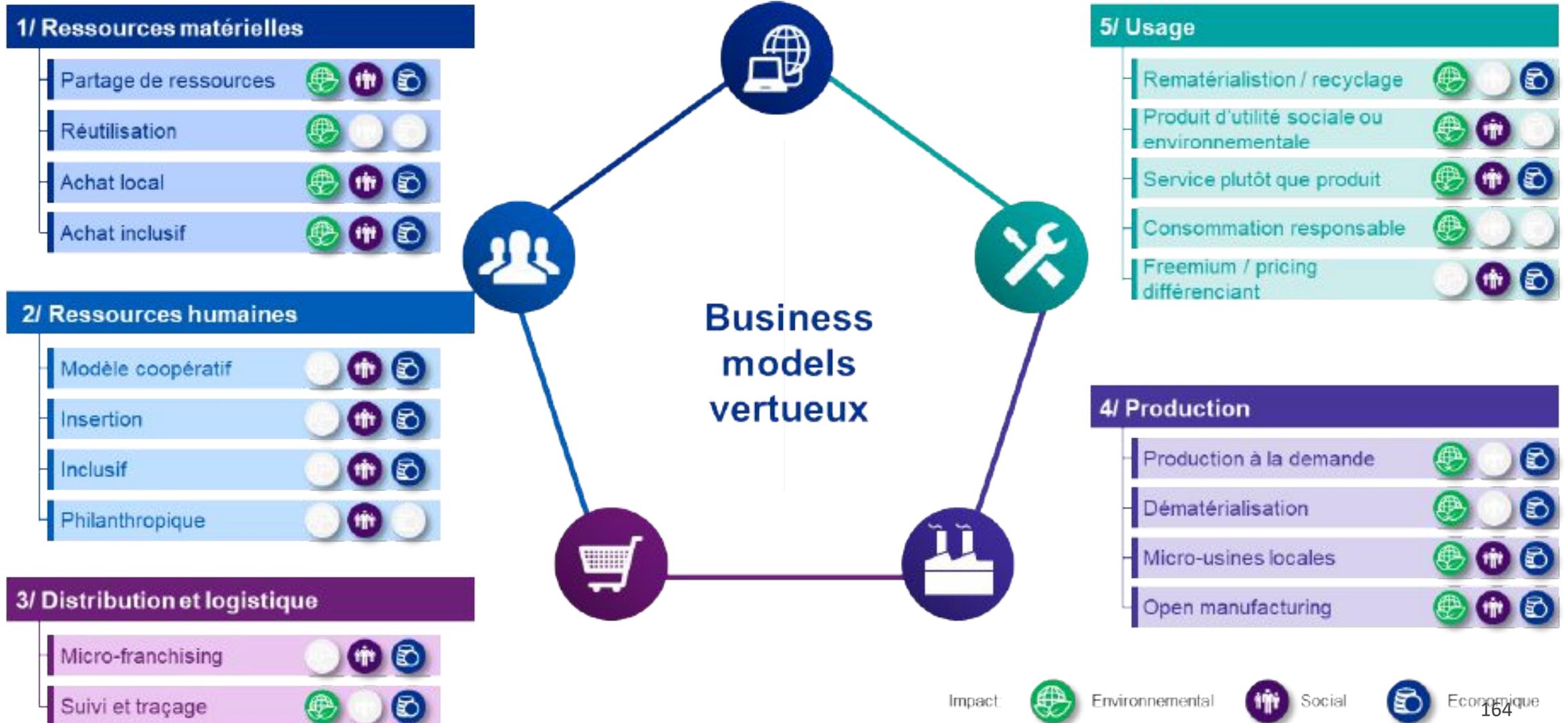
- ❖ La « sortie de crise » devra permettre de **repenser les modèles pour que les effets induits ne se produisent pas** (ruptures de chaînes d'approvisionnement de produits essentiels), **ainsi que de limiter l'apparition de nouvelles crises sanitaires majeures** (nouveaux virus, épisodes climatiques extrêmes, litiges sociaux importants...).
- ❖ A cet effet, les entreprises les plus matures évolueront vers un **modèle « 3.0 » de leurs stratégies durables**, intégrant les problématiques **RSE** au sein de leur stratégie globale et impactant l'ensemble de leurs activités sur l'intégralité de leur chaîne de valeur.
- ❖ Une entreprise doit aborder sa réflexion profonde sur son modèle **stratégique et opérationnel à travers un cadre structuré et adapté** à son niveau de maturité.

Galaxie de risques liés au changement climatique



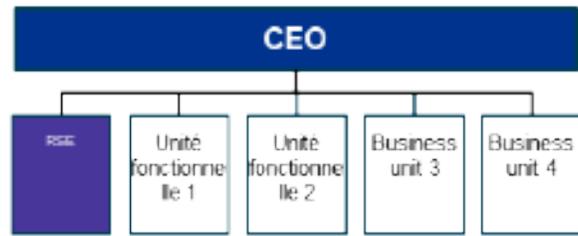
❖ Le niveau *Sustainability 2.0* est un BM avec un impact social, environnemental et économique positif.

Eléments constitutifs de modèles d'activité vertueux

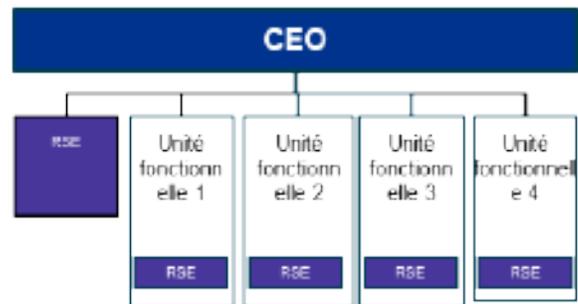


- Rédaction d'une feuille de route stratégique détaillant les étapes de mise en œuvre, les KPIs pertinents, ainsi que les objectifs qualitatifs et quantitatifs de toutes les opportunités prioritaires.

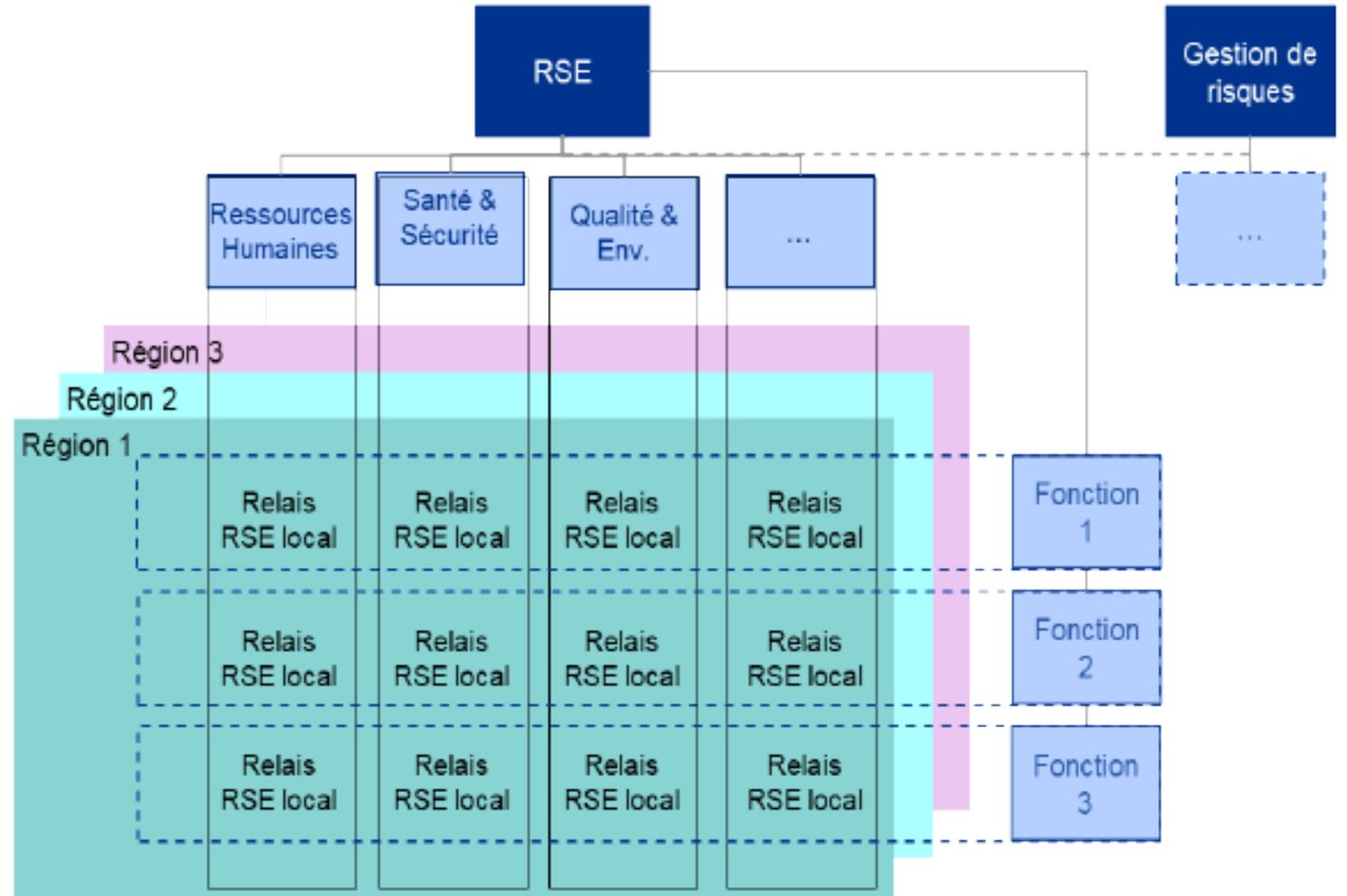
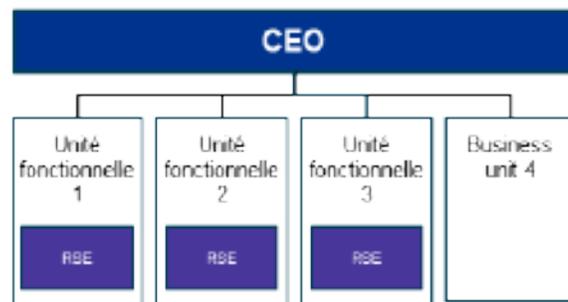
Modèle hiérarchique



Modèle collaboratif



Modèle intégré



POUR UN BUSINESS MODEL PLUS DURABLE

- ❑ Toutes les entreprises se trouvent face à un impératif : embrasser la voie de la durabilité. La transition est indispensable pour répondre aux enjeux actuels et à venir. Reste à savoir quelle route emprunter...
- ❑ Une expérience n'est pas l'autre. Chaque entreprise possède ses spécificités et son histoire. Son parcours et ses ambitions. **Il n'existe donc pas de route unique vers la mutation durable. Cela dépend entre autres de votre degré d'éveil à la durabilité.**
- ❑ Mais où que vous soyez, la transition vers un modèle économique « soutenable » est un passage obligé pour s'inscrire dans le monde de demain.
- ❑ Comme dans tout processus de transformation, la volonté de changer est la première marche. Il faut ensuite se mettre en mouvement, avancer pas à pas et franchir les paliers successifs... sans tarder !

DEVENEZ UNE ENTREPRISE COLLABORATIVE ET INNOVANTE

- ❑ L'objectif ? Insuffler dans les **mentalités et les habitudes de l'entreprise de nouveaux modes de fonctionnement** : open innovation, ouverture aux start-up, cocréation, intelligence collective, gouvernance durable à tous les niveaux, etc.
- ❑ Plus tôt vous intégrez ces dimensions à votre démarche, plus tôt vous pouvez en tirer des avantages, tels que **la neutralisation de nombreux risques (juridiques, commerciaux, etc.) qui pèsent sur les entreprises.**
- ❑ **Mieux** : vous vous positionnez favorablement sur le marché et gagnez en **crédibilité**. Vos clients, vos fournisseurs, vos employés et vos partenaires vous perçoivent comme un acteur de la durabilité... et vous avez tout à y gagner.
- ❑ C'est ce qu'on appelle du **soft cash... duquel découle du hard cash** : à **savoir des réels bénéfices pour vos affaires (nouveaux marchés, nouveaux clients, etc.)**.

Le train de la durabilité est en marche... sautez dedans !

1. **Les outils de diagnostic stratégique interne:** le modèle de la chaîne de valeur de Michael Porter, le Benchmark (analyse comparative) et l'analyse VRIO introduite par Jay Barney. Dans le diagnostic stratégique, le diagnostic interne consiste à analyser les **ressources et les compétences de l'entreprise** afin de mettre en évidence les forces et les faiblesses.

❑ **Les ressources**

✓ Il s'agit ici de **recenser toutes les ressources de l'entreprise.**

- Les **ressources humaines** (effectif du personnel ; gestion de la rémunération ; climat social au sein des équipes ; sources de motivation.)
- Les **ressources financières** (trésorerie ; BFR ; possibilités à disposition pour trouver un financement ; niveau d'endettement).
- Les **ressources organisationnelles** (mode d'organisation et la structure du personnel ; mode de management des équipes ; efficacité de la répartition des pouvoirs entre les têtes d'équipe).
- Les **ressources immatérielles** (confiance et la satisfaction de la clientèle ; notoriété et la réputation de la marque, l'image de marque; licences ou brevet détenus)

- Les **ressources matérielles** de l'entreprise (véhicules, outils, bâtiments, biens immobiliers).
- L'analyse des ressources matérielles ne se cantonne pas à lister les biens de l'entreprise, il faut également **procéder à une évaluation de leurs performance, fiabilité et durée de vie.**

□ **Les compétences**

- A propos des compétences, il faut recenser le **savoir-faire et les compétences** dont dispose le personnel.
- A partir de cette analyse interne, l'étape suivante de la mise en œuvre du diagnostic stratégique est de classer **les informations recueillies en forces et en faiblesses.**
- Les forces représentent les **atouts compétitifs** de l'entreprise, tandis que les **faiblesses sont les points sur lesquels elle doit s'améliorer.**

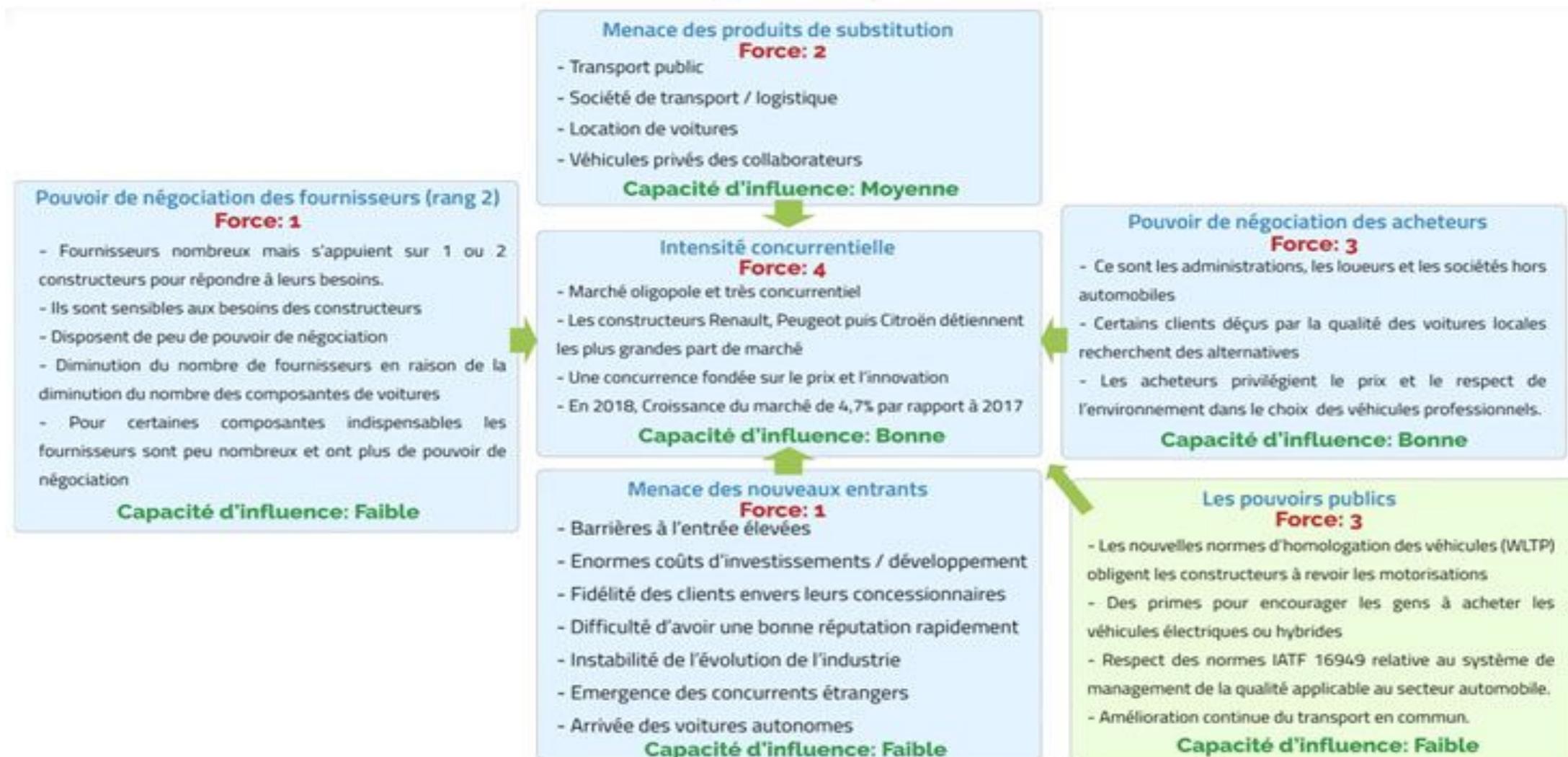
2. Les Outils de diagnostic stratégique externe: l'analyse PESTEL pour analyser le macro-environnement de l'entreprise et le modèle des **5+1 forces concurrentielles** de Michael Porter pour analyser le micro-environnement de l'entreprise.

- Le diagnostic externe du diagnostic stratégique permet d'analyser l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. Là également, il faut distinguer deux éléments.
- Le micro-environnement
- Le micro-environnement désigne les divers acteurs entrant en contact direct avec l'entreprise, autrement dit les parties prenantes. Pour l'analyser, il faut s'aider de la méthode des 5 forces de Porter :
 - L'intensité de la concurrence actuelle, ainsi que la force de la concurrence
 - Identifier la menace de potentiels nouveaux arrivants ;
 - La menace de produits qui peuvent remplacer ceux de l'entreprise ;
 - Le pouvoir de négociation des clients de l'enseigne ;
 - Le pouvoir de négociation des fournisseurs de la société.

Matrice des 5+1 forces de Porter :

cas du marché des flottes automobiles en France

(exemple simplifié)

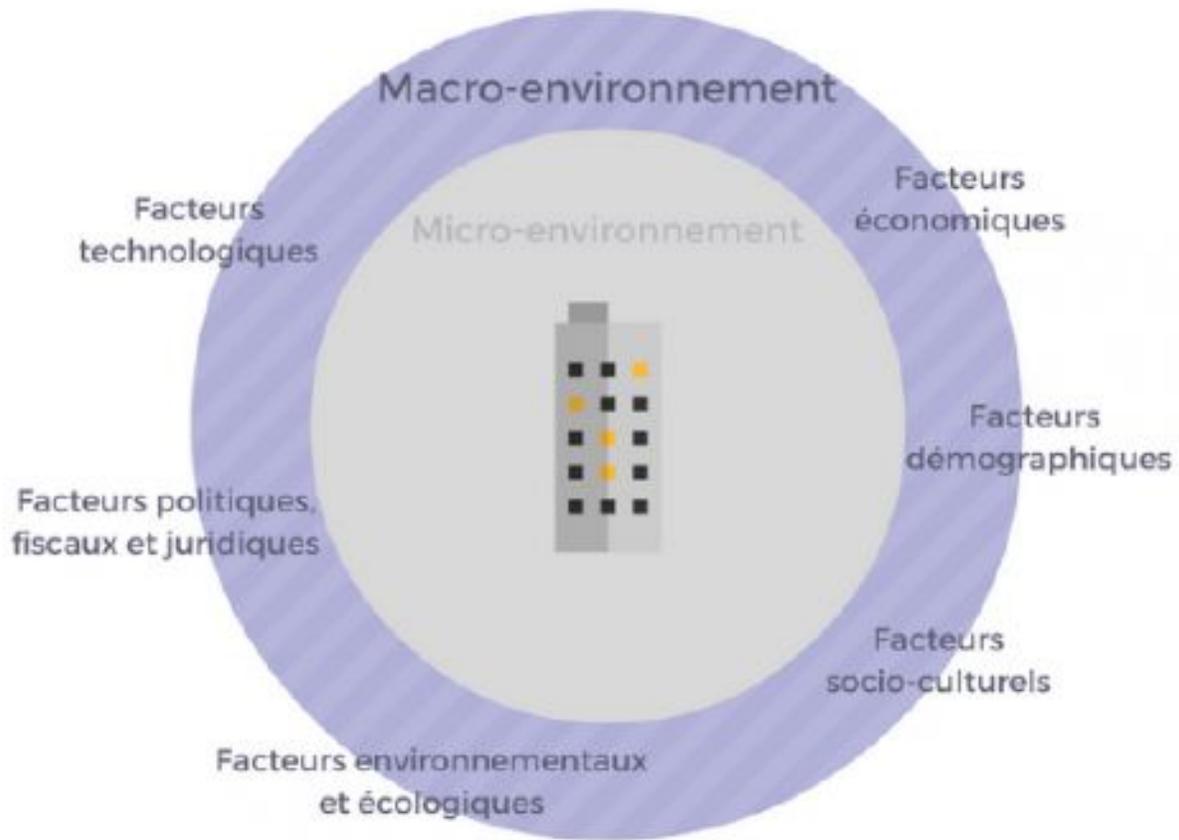


- **Le macro-environnement**

- Ici, l'entrepreneur doit s'aider de la matrice PESTEL. Il s'agit d'un outil d'analyse de l'environnement global d'une entreprise.

- La matrice **PESTEL** est composée de 6 éléments à savoir :

- **Politique**, représentant l'ensemble des décisions que prennent les décideurs politiques (UE, députés, maires, gouvernements, etc.) ;
- **Économique**, représentant les divers facteurs qui agissent sur le pouvoir d'achat et le comportement des consommateurs ;
- **Sociologique**, représentant les réalités sociales qui conditionnent le comportement d'achat des consommateurs ;
- **Technologique**, représentant les innovations technologiques qui peuvent modifier le marché ;
- **Environnemental**, représentant les facteurs environnementaux susceptibles d'impacter l'exercice des activités de l'entreprise ;
- **Légal**, représentant l'ensemble des lois et dispositions juridiques qui encadrent le secteur d'activité de l'entreprise.



Copyright www.manager-go.com

FOCUS SUR PESTEL

**Analyse macro-environnementale rapide
des sources d'énergie et enjeux
géopolitiques de la transition**

ANALYSE PESTEL

P Politique	E Economie	S Social	T Technologie	E Environnement	L Legal
Stabilité gouvernement Corruption Fiscalité Liberté de la presse Réglementation Tarifs spéciaux Force syndicales Règles concurrence Participation des électeurs Manifestations Niveau des subventions Relations bilatérales Importations / exportations Contrôle du commerce Lobbying Budgets publics Facteurs économiques	Taux de croissance Taux d'intérêt Taux d'inflation Taux de change Crédit Revenu disponible Niveau dépense Déficits budgétaires Évolution du PIB Chômage Marché boursier Fluctuations des prix Facteurs sociaux	Taille population Taux de natalité / mortalité Mariages / divorces Immigration / émigration Espérance de vie Répartition richesse Classes sociales Revenu / habitant Modes de vie Santé Revenu disponible Attitude / travail Habitudes d'achat Education Minorités Épargne Technologies	Incitations technologiques Automatisation Activité de R&D Changement technologique Accès nouvelles technologies Innovation Conscience technologique Infrastructure Internet Infrastructure communication Cycle de vie de la technologie	Météo Climat Politiques environnementales Changement climatique Pressions ONG Catastrophes naturelles Pollution Recyclage Produits verts Énergies renouvelables	Discrimination Lois antitrust Droit du travail Protection consommateurs Droit d'auteur & brevets Lois santé & sécurité Lois sur l'éducation Protection des données

Pourquoi utiliser et faire un focus sur l'analyse PESTEL ?

- ❑ On utilise l'analyse PESTEL pour établir et analyser les facteurs **macro-économiques** pouvant influencer l'environnement d'une entreprise.
- ❑ L'analyse PESTEL peut également servir à déterminer des **tendances structurelles contemporaines et futures**.
- ❑ L'analyse de tous ces facteurs et de ces tendances peut vous permettre **d'évaluer les différents scénarios d'évolution** de l'environnement d'une entreprise.
- ❑ Grâce à cette analyse, vous saurez mieux **adapter la stratégie de développement et d'évolution d'une entreprise donnée dans une trajectoire durable et résiliente**.

Liste des principaux risques identifiés en rapport avec la RSE

BP, Shell, Repsol, OMV, Eni, Total

Stratégie

Sécurité et opérations

Conformité et éthique

Principaux risques identifiés

Risques liés à la volatilité des prix du pétrole et gaz

- Impact des développements politiques
- Catastrophes naturelles & conditions météorologiques
- Evolution de la réglementation

Risques géopolitiques

- Instabilité politique, économique et sociale
- Evolution de la régulation ou de la fiscalité
- Interventions arbitraires de pays hôtes (ex. expropriation)
- Sanctions internationales
- Conflits violents (troubles sociaux, guerre civile, terrorisme)
- Défaut de la dette souveraine

Risques liés au changement climatique

- Evolution de la législation, régulation, des obligations GHG
- Evolution des politiques publiques
- Evolution des attitudes sociétales et préférences des clients
- Incapacité d'adapter le modèle à la transition écologique
- Désinvestissements de projets pétroliers
- Baisse de la demande des hydrocarbures

Risques liés à la sûreté et l'environnement

- Déversements d'hydrocarbures, fuites de produits chimiques
- Dysfonctionnement de sites ou d'équipements
- Non-conformité aux normes nationales/internationales
- Emissions ou rejets dans l'air, l'eau ou le sol
- Accidents, blessures et décès
- Régulations ou sanctions, atteintes à la réputation

Risques liés à la sécurité

- Terrorisme, piratage, sabotage, criminalité, malveillance
- Instabilité sociale, guerre civile, conflits violents
- Maladies pandémiques
- Perturbations de réseaux informatiques

Risques liés au changement climatique

- Risques physiques (augmentation de la température moyenne, raréfaction des ressources naturelles comme l'eau, élévation du niveau de la mer, conditions météorologiques extrêmes)

Risques liés aux violations du code d'éthique

- Violations du groupe ou des collaborateurs du code de conduite (corruption, fraude...)
- Sanctions pénales
- Procédures administratives, judiciaires ou d'arbitrage
- Actions pénales et civiles

Risques liés à la corruption

- Violation de lois anti-corruption
- Evasion fiscale
- Blanchiment d'argent

Risques plus spécifiques

Risques liés au Brexit

Risques liés à la régulation et aux litiges

Risques liés aux actifs dans des pays sous sanctions économiques

Risques liés à la santé

Risques d'évolution en matière de régulation

Risques liés au reporting

Risques liés aux procédures judiciaires

Conformité à travers toute la chaîne d'approvisionnement

Formations en matière des droits de l'homme

Nombre de contrôles de corruption

Part de contrats contenant des clauses sur les droits de l'Homme

Nombre d'incidents sérieux de violation du code éthique

Sous-traitants éligibles à une évaluation en responsabilité sociale

Ethique, Droits de l'Homme & Corruption

Santé & Sécurité

Incidents de niveau 1 et 2 liés à la sécurité de procédures

Taux d'accidents mortels (sous-traitants, groupe)

Taux d'absence résultant de blessures

Fréquence d'accidents déclarés

Heures travaillées (sous-traitants, groupe)

Part de salariés exposés à un risque professionnel bénéficiant d'un suivi médical régulier

Nombre de maladies professionnelles déclarées dans l'année

Liste des principaux ICP

BP, Shell, Repsol, OMV, Eni, Total

Nombre de télétravailleurs dans le monde

Nombre d'heures de formation

Statuts des employés

Diversité des sexes

Type de contrat

Investissement dans formations

Part d'employés en situation d'invalidité

Taux d'absentéisme pour raisons médicales

Salariés

Environnement & Changement climatique

Emissions directes et indirectes de gaz à effet de serre (Scope 1, 2,3)

Consommation d'énergie interne (pétrole, d'électricité)

Dépenses de R&D en rapport avec le « décarbonisation »

Pertes de confinement

Quantité de déchets (dangereux et non-dangereux, recyclés...)

Quantité d'eau prélevée (eaux souterraines, de la surface...)

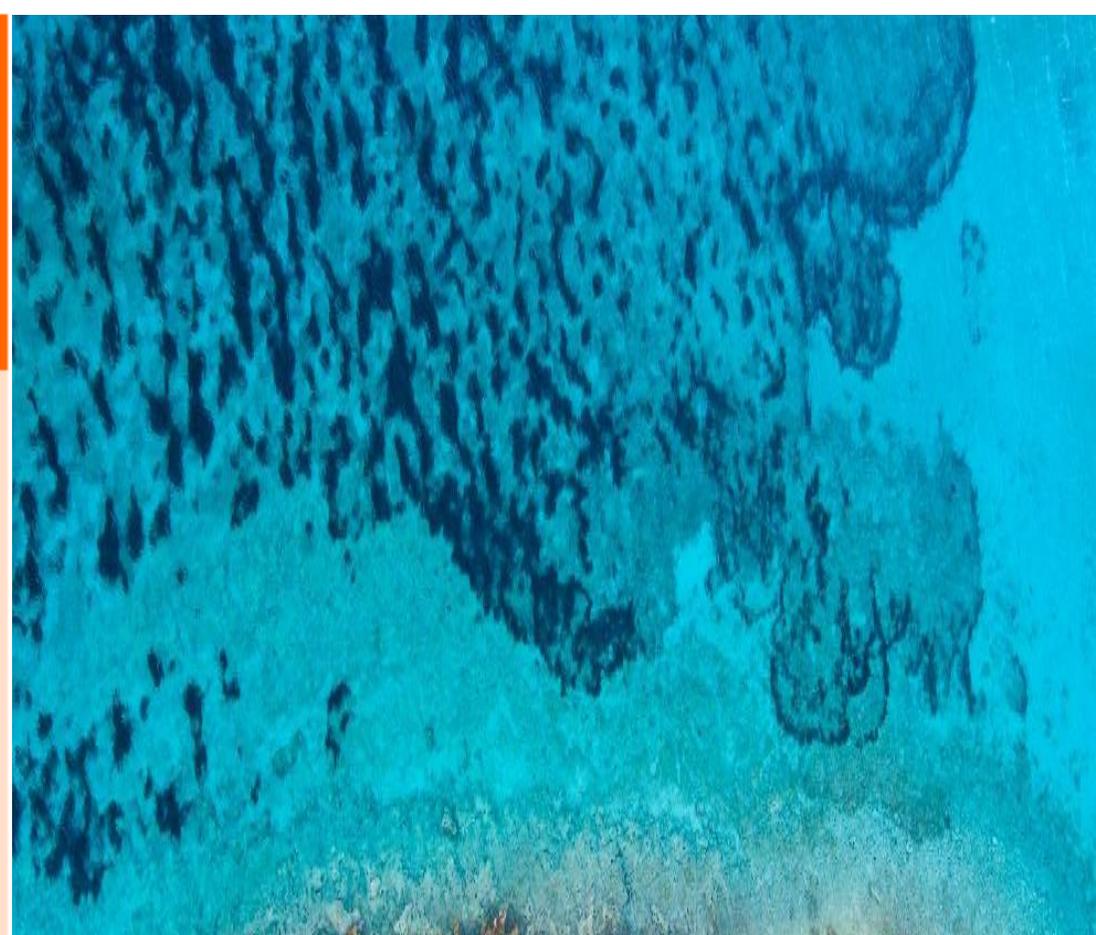
Intensité des GHG (raffinage, exploitation, production)

Nombre de déversements de hydrocarbures

Rejets chroniques atmosphériques (Dioxyde de soufre, Oxyde d'azote)

P	E	S	T	E	L
Politique	Economie	Social	Technologie	Environnement	Legal

Stabilité gouvernement	Taux de croissance	Taille population	Incidations technologiques	Météo	Discrimination
Corruption	Taux d'intérêt	Taux de natalité / mortalité	Automatisation	Climat	Lois antitrust
Fiscalité	Taux d'inflation	Mariages / divorces	Activité de R&D	Politiques environnementales	Droit du travail
Liberté de la presse	Taux de change	Immigration / émigration	Changement technologique	Changement climatique	Protection consommateurs
Réglementation	Crédit	Espérance de vie	Accès nouvelles technologies	Pressions ONG	Droit d'auteur & brevets
Tarifs spéciaux	Revenu disponible	Répartition richesse	Innovation	Catastrophes naturelles	Lois santé & sécurité
Force syndicales	Niveau dépense	Classes sociales	Conscience technologique	Pollution	Lois sur l'éducation
Règles concurrence	Déficits budgétaires	Revenu / habitant	Infrastructure Internet	Recyclage	Protection des données
Participation des électeurs	Évolution du PIB	Modes de vie	Infrastructure communication	Produits verts	



2. Correction cas pratique stratégie

Manifestations	Chômage	Santé
Niveau des subventions	Marché boursier	Revenu disponible
Relations bilatérales	Fluctuations des prix	Attitude / travail
Importations / exportations	Facteurs sociaux	Habitudes d'achat
Contrôle du commerce		Education
Lobbying		Minorités
Budgets publics		Épargne
Facteurs économiques		Technologies

PESTEL



1. Point d'actualité : **FACTEURS MACRO-ECONOMIQUES**
2. Qu'en est-il de la stratégie des entreprises ?

A close-up photograph of several rolled-up newspapers. The papers are stacked and slightly overlapping, showing the texture of the paper and the edges of the pages. The colors of the newspaper covers are visible, including blue, white, and some hints of other colors. A dark, semi-transparent rectangular box is overlaid on the left side of the image, containing white text.

**A - POINT D'ACTUALITÉ
AU 11 MAI 2022**

UNE MARÉE D'INCERTITUDES

- ❑ Qu'y a-t-il devant nous ?
- ❑ **Les trois grands déterminants** sont : **la guerre en Ukraine** (aucun pronostic n'est possible, déclaration de Poutine le 9 mai), **l'état des chaînes de valeur avec la Chine** (la politique zéro Covid) et **la transmission de l'inflation énergétique au reste de l'économie.**
- ❑ **A ne pas oublier** : un possible **ralentissement plus marqué** que prévu en Chine à mesure que le variant Omicron met à l'épreuve la stratégie zéro COVID des autorités (Pékin a été en partie confinée et ce sera peut-être bientôt le cas des habitants de Zhengzhou), **une résurgence de la pandémie** en cas d'apparition d'une nouvelle souche plus virulente, sans parler de **la fameuse hausse des taux d'intérêt** qui se répercute déjà sur les crédits immobiliers. Enfin, n'oublions pas les **contre-mesures russes** (arrêt des flux d'énergie, sanctions législatives :
Le 1^{er} mai, les autorités russes ont laissé entendre que les avoirs russes de certains pays jugés « *hostiles* », à l'instar de la Lituanie, la Lettonie, la Pologne et même les États-Unis, pourraient être saisis).
- ❑ Rarement la bonne **politique économique** à suivre aura été aussi difficile à bien calibrer, avec tant **d'incertitudes militaires, géopolitiques, sociales** et ... désormais **climatiques.**
- ❑ Avec la **récession constatée le 28 avril 2022 aux États-Unis (-1,4% en rythme annuel)**, on voit que les autorités américaines n'ont pas trouvé le bon **équilibre entre lutte contre l'inflation et croissance.**

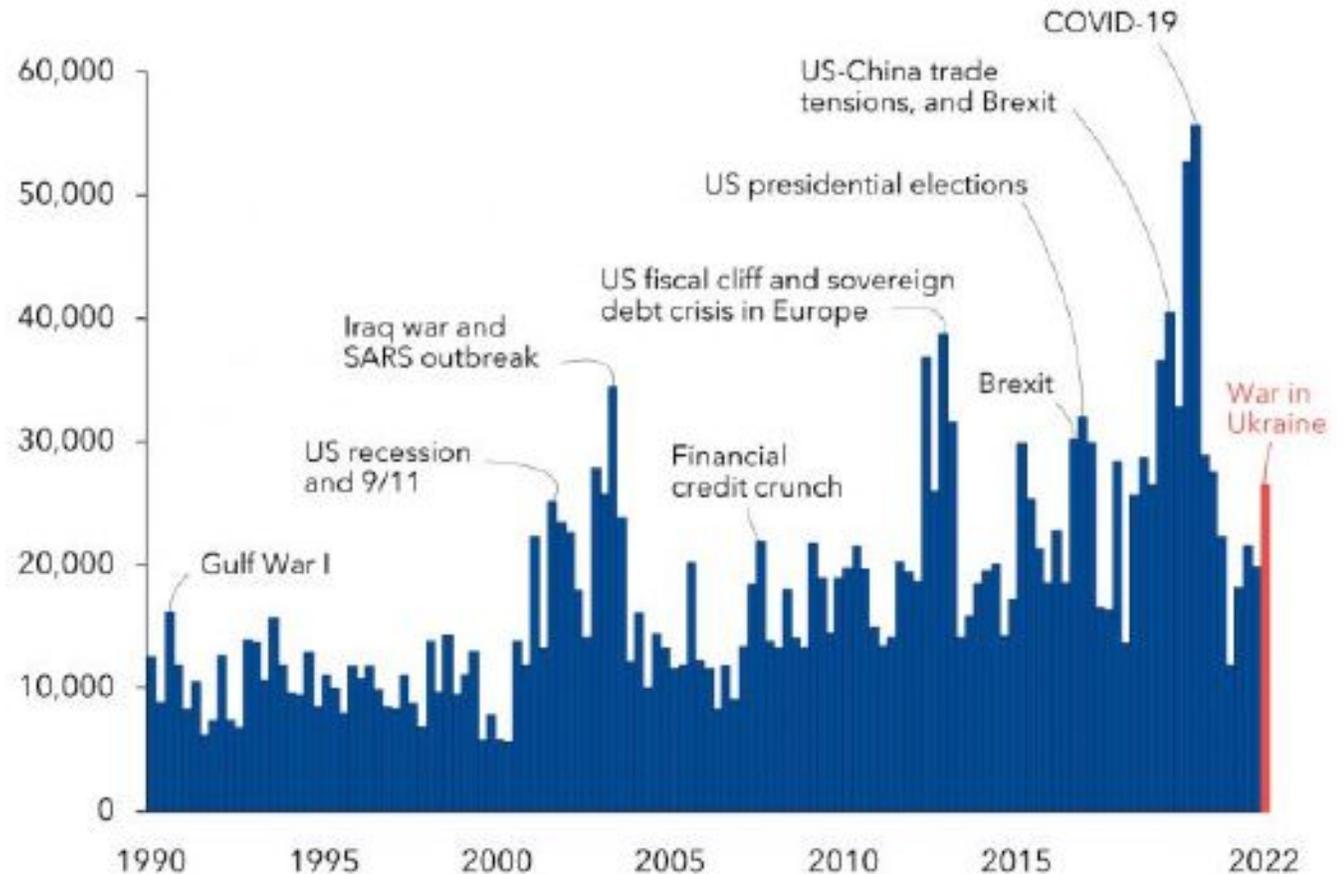
□ As the war in Ukraine unfolds, global uncertainty has surged, according to the latest reading of the **World Uncertainty Index**—a quarterly measure across 143 countries.

□ The index is now at levels close to what was seen around the Sept. 11, 2001, attacks in the United States and the United Kingdom's 2016 vote to leave the European Union.

Fog of war

The World Uncertainty Index is climbing again as the invasion of Ukraine clouds the economic outlook.

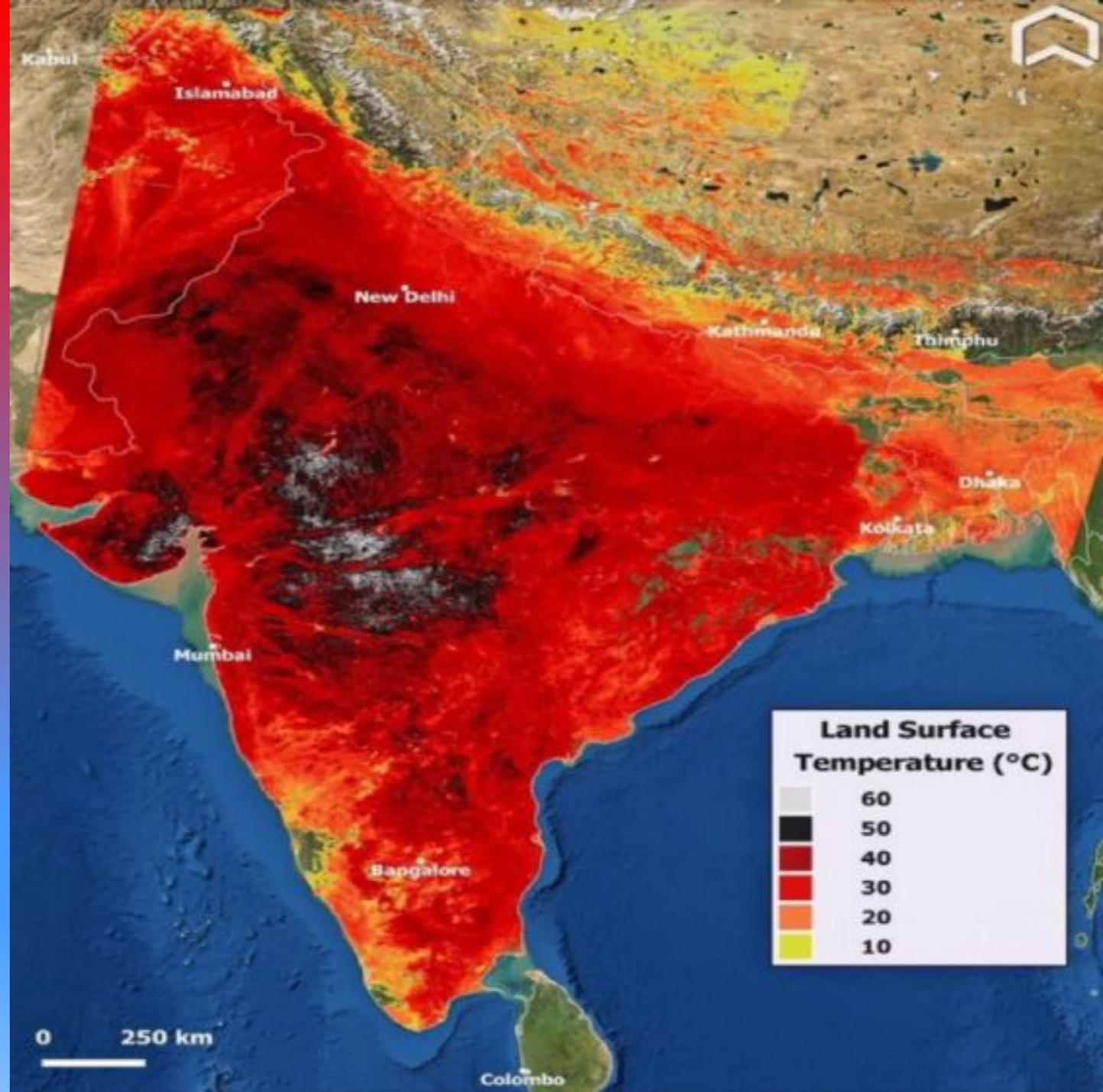
(Index, GDP weighted average)



Source: Ahir, Bloom, and Furceri (2022).

Note: The chart is computed by counting the percent of the word "uncertain" (or its variant) in the Economist Intelligence Unit country reports. The index is rescaled by multiplying by 1,000,000. A higher number means higher uncertainty and vice versa.

- ❑ En Inde, actuellement les températures atteignent 45°C dans l'air.
- ❑ 1 milliard d'habitants tentent de survivre.
- ❑ *Le destin de l'humanité ?*
- ❑ Peut-être pas. Mais pour cela il faut arrêter de procrastiner, mettre en œuvre les solutions avancées par le GIEC et mobiliser une politique sans doute un peu plus sobre, mais surtout bien plus efficace.
- ❑ Une mutation majeure, mais pas plus que celles que l'humanité a déjà connu, dans toutes ses civilisations.



AU NIVEAU MONDIAL

- ❑ La guerre en Ukraine a déclenché une crise humanitaire coûteuse qui exige une résolution pacifique.
- ❑ Par ailleurs, les dégâts économiques entraînés par le conflit alimentent la « *mauvaise inflation* », celle générée par un choc d'offre, qui augmente les prix mais déprime l'activité et la demande.
- ❑ D'après les prévisions, l'inflation atteindra 5,7 % dans les pays avancés et 8,7 % dans les pays émergents et les pays en développement, soit 1,8 et 2,8 points de pourcentage de plus, respectivement, que ce qu'envisageaient les prévisions du mois de janvier dernier.
- ❑ Les cours des matières premières ont atteint des sommets historiques et la situation n'est pas près de s'inverser, met en garde le dernier rapport annuel de la Banque mondiale sur ces marchés. « *Les prix vont se maintenir à des niveaux historiquement élevés jusqu'à la fin de 2024* », jugent les experts de l'institution multilatérale.

- ❑ Selon leurs prévisions, **les prix de l'énergie vont progresser de 50 % sur un an** et ne commenceront à refluer **qu'en 2023**.
- ❑ Le baril de Brent, devrait ainsi se facturer **en moyenne 100 dollars en 2022** et évoluer autour de **92 dollars en 2023**.
- ❑ Le **prix du gaz en Europe va doubler en 2022** par rapport à 2021 et le **charbon devrait augmenter de 80 %**.
- ❑ Malgré la décrue des cours, ils resteront bien **supérieurs à la moyenne des cinq années d'avant crise**.

- ❑ **La croissance mondiale** devrait passer, selon les estimations du FMI, de **6,1 % en 2021 à 3,6 % en 2022 et 2023, soit 0,8 et 0,2 point de pourcentage de moins en 2022 et en 2023**, respectivement, que ce qui était envisagé en janvier.
- ❑ Après 2023, la croissance mondiale devrait baisser et **s'établir à environ 3,3 % à moyen terme.**
- ❑ Deux évolutions historiques expliquent la tiédeur de ces perspectives :
 - **la nature changeante de la mondialisation,**
 - **ainsi qu'un échec d'investissement à long terme dans des sources de croissance durable.**

Latest World Economic Outlook Growth Projections

(real GDP, annual percent change)	PROJECTIONS		
	2021	2022	2023
World Output	6.1	3.6	3.6
Advanced Economies	5.2	3.3	2.4
United States	5.7	3.7	2.3
Euro Area	5.3	2.8	2.3
Germany	2.8	2.1	2.7
France	7.0	2.9	1.4
Italy	6.6	2.3	1.7
Spain	5.1	4.8	3.3
Japan	1.6	2.4	2.3
United Kingdom	7.4	3.7	1.2
Canada	4.6	3.9	2.8
Other Advanced Economies	5.0	3.1	3.0
Emerging Market and Developing Economies	6.8	3.8	4.4
Emerging and Developing Asia	7.3	5.4	5.6
China	8.1	4.4	5.1
India	8.9	8.2	6.9
ASEAN-5	3.4	5.3	5.9
Emerging and Developing Europe	6.7	-2.9	1.3
Russia	4.7	-8.5	-2.3
Latin America and the Caribbean	6.8	2.5	2.5
Brazil	4.6	0.8	1.4
Mexico	4.8	2.0	2.5
Middle East and Central Asia	5.7	4.6	3.7
Saudi Arabia	3.2	7.6	3.6
Sub-Saharan Africa	4.5	3.8	4.0
Nigeria	3.6	3.4	3.1
South Africa	4.9	1.9	1.4
Memorandum			
Emerging Market and Middle-Income Economies	7.0	3.8	4.3
Low-Income Developing Countries	4.0	4.6	5.4

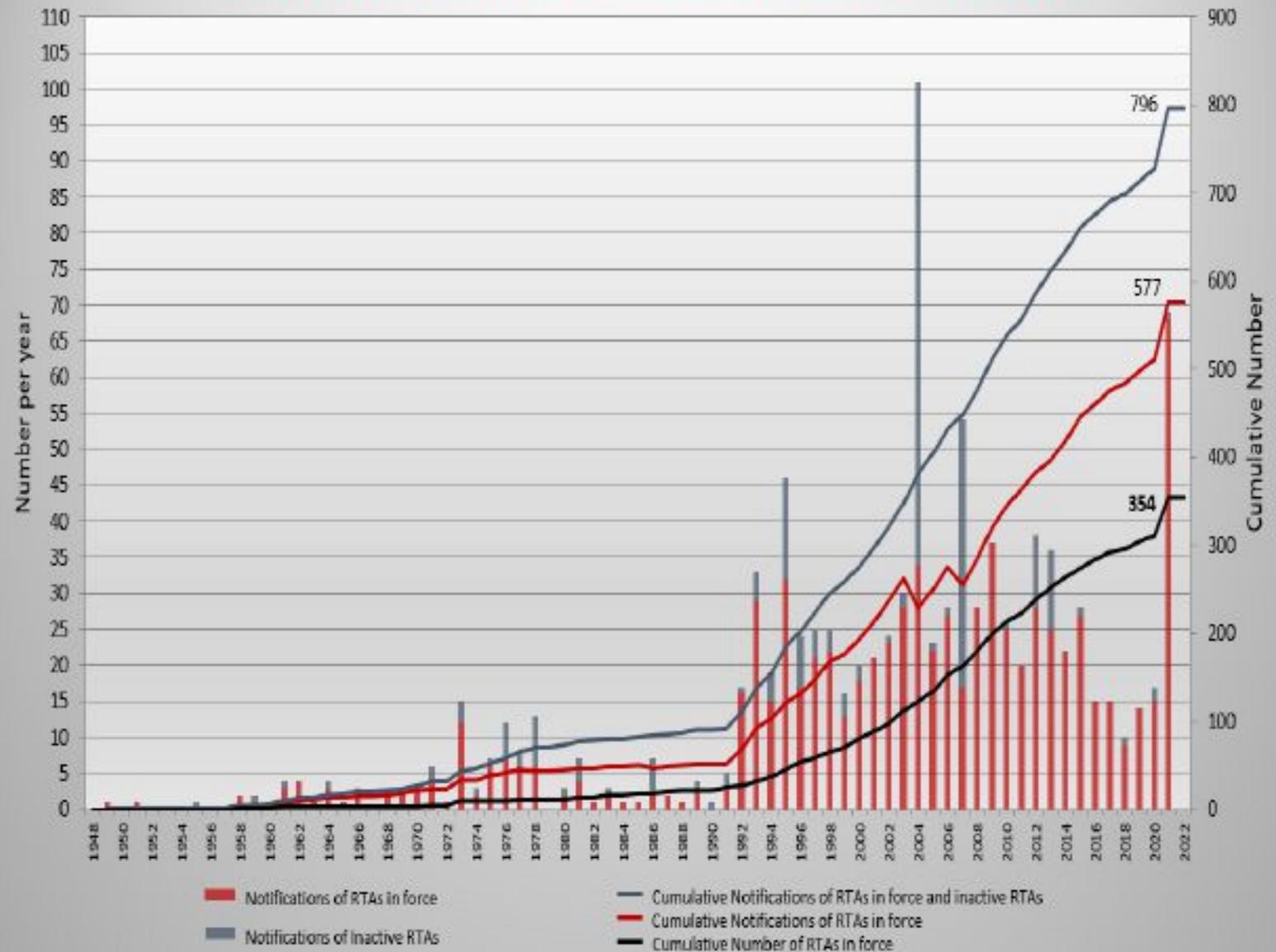
Source: IMF, World Economic Outlook, April 2022

Note: For India, data and forecasts are presented on a fiscal year basis, with FY 2021/2022 starting in April 2021. For the April 2022 WEO, India's growth projections are 8.9 percent in 2022 and 5.2 percent in 2023 based on calendar year.

- **La guerre commerciale USA-Chine et la redéfinition des relations internationales ont laissé des traces**
- ❑ **La mondialisation économique et financière a évolué d'une manière qui rend plus difficile pour les économies nationales la possibilité de tirer parti du commerce international et des investissements directs étrangers à des fins de croissance domestique.**
 - ❑ Si la pandémie a soulevé des interrogations autour de la multiplication et des vulnérabilités potentielles des chaînes d'approvisionnement transfrontalières « juste à temps », il convient de rappeler que **les restrictions au commerce et à l'investissement s'étaient accentuées bien avant l'apparition du Covid-19.**
 - ❑ **La guerre commerciale Etats-Unis – Chine a marqué le retour de droits de douane élevés ainsi que d'autres mesures protectionnistes qui ont des répercussions majeures** sur l'ensemble de l'économie mondiale (quotas à l'exportation sur les produits miniers et agricoles, barrières douanières, normes contraignantes, freins administratifs, subventions diverses, incitations fiscales, dévaluation, vente à un prix inférieur au coût de production...) sans parler de la multiplication **des accords d'intégration au niveau bilatéral ou régional, par nature discriminatoires** (Au 1er mars 2022, 354 ACR étaient en vigueur). (Voir décision des USA de réduire certains droits pour rallier la Chine)

- ❑ La région Asie-Pacifique, avec l'entrée en vigueur de l'Accord de partenariat transpacifique global et progressiste (PTPGP) (signé par 11 parties);
- ❑ L'Asie, avec la signature de l'Accord de partenariat économique régional global (RCEP) entre les membres de l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN) et six autres Membres de l'OMC;
- ❑ L'Amérique latine, avec la création de l'Alliance du Pacifique entre le Chili, la Colombie, le Mexique et le Pérou; et
- ❑ L'Afrique, avec l'entrée en vigueur de la zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf) et les négociations en vue de l'Accord tripartite entre les parties au Marché commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA), la Communauté d'Afrique de l'Est

Evolution of Regional Trade Agreements in the world, 1948-2022



Note: Notifications of RTAs: goods, services & accessions to an RTA are counted separately. The cumulative lines show the number of RTAs/notifications that were in force for a given year. The notifications of RTAs in force are shown by year of entry into force and the notifications of inactive RTAs are shown by inactive year.

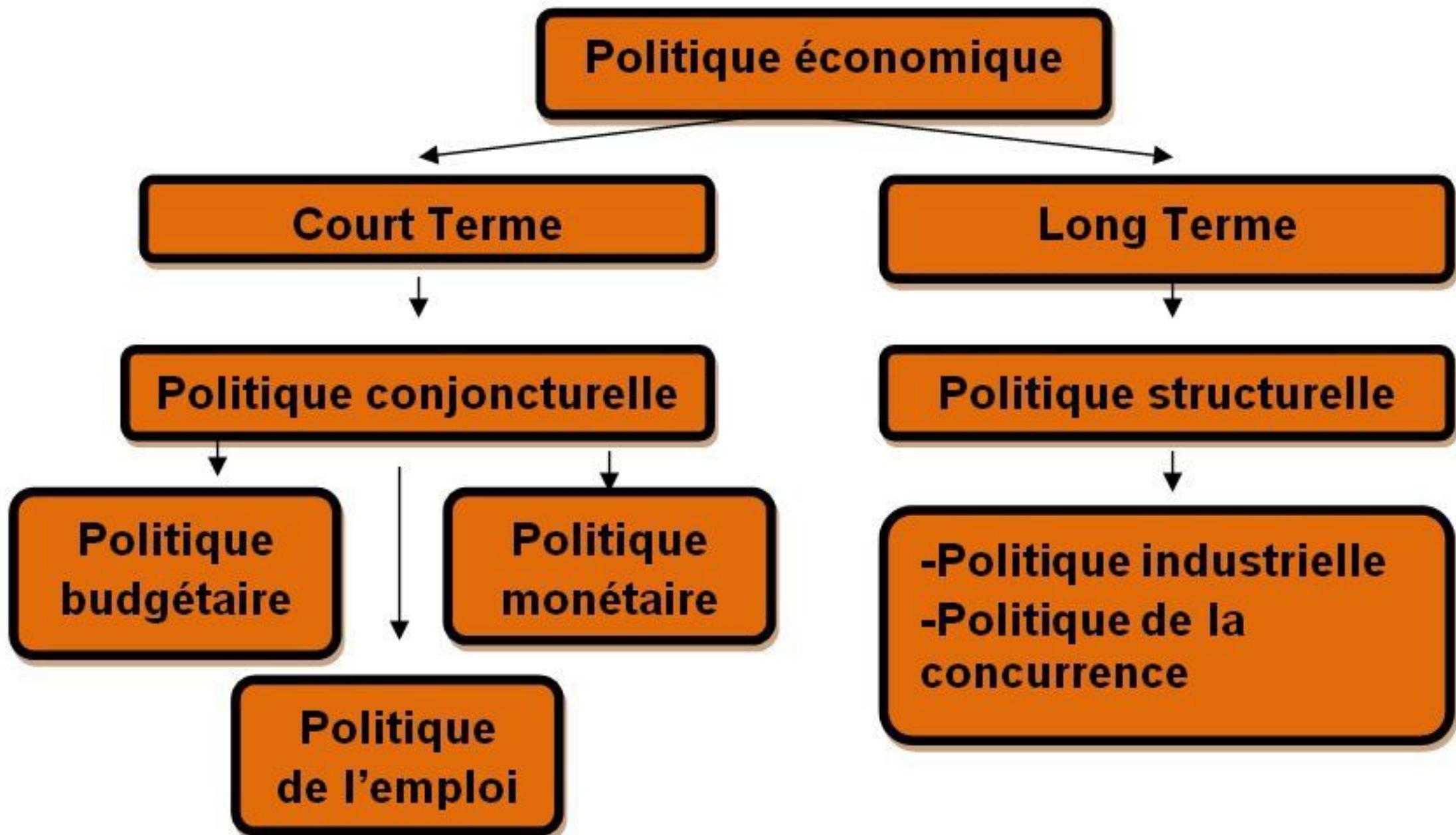
Source: RTA Section, WTO Secretariat, March 2022.

➤ Une insuffisance d'investissements dans le passé

- ❑ Bien que la marge de manœuvre budgétaire soit globalement moins limitée que la politique monétaire, la possibilité d'action est malheureusement mal répartie entre les pays. Là où les gouvernements devraient user de la puissance de feu dont ils disposent pour protéger les catégories les plus vulnérables de leur population, certains sont déjà confrontés à des niveaux de dette alarmants.
- ❑ Ces évolutions coïncident avec une période de faible croissance de la productivité (rapport entre une production (biens et/ou services produits) et les ressources mises en œuvre pour l'obtenir (travail, le capital technique, consommations intermédiaires, savoir-faire, etc.)) dans de nombreux pays. Cette performance médiocre est la conséquence de manquements passés – et persistants – en matière d'investissement dans des moteurs de véritable croissance, notamment les infrastructures physiques et le capital humain.
- ❑ Le rapport du FMI rappelle utilement aux dirigeants politiques qu'il leur faut prêter bien davantage attention à la promotion de l'innovation et à l'amélioration de la productivité qui permettent une croissance économique solide et inclusive. (Investissement dans la recherche fondamentale et appliquée, Soutien à l'innovation technique et commerciale, à la formation professionnelle, Incitation à adopter des stratégies de montée en gamme, Aide à la création de réseaux interentreprises, à l'export à forte valeur ajoutée, à la transition écologique, énergétique et sociale...)

EN EUROPE

- ❑ La zone euro sort certes d'une année de croissance soutenue en 2021 (+5,3%), résiliente à la vague Omicron et aux contraintes d'offre causées par la crise du Covid.
- ❑ Mais, la guerre en Ukraine se superpose aux dynamiques existantes en générant trois chocs :
 - Un choc de confiance lié à l'incertitude croissante,
 - Un choc de demande issu de l'impact négatif de la hausse des prix sur le pouvoir d'achat des ménages et les coûts des entreprises, (1)
 - Un choc d'offre lié à la pénurie d'intrants conduisant à des interruptions de production. (3)
- ❑ La guerre en Ukraine a rendu plus difficiles deux arbitrages de politique économique :
 - ✓ entre la maîtrise de l'inflation (4) et la consolidation de la reprise (2), d'une part,
 - ✓ et entre l'aide aux plus fragiles (La guerre risque d'amplifier les tensions sociales) et la reconstitution d'une marge de manœuvre budgétaire, d'autre part.



LA GUERRE : UN TRIPLE CHOC

Choc de confiance

- Confiance des ménages =>
Consommation, investissement
logement
- Confiance des entreprises =>
investissement productif
- Confiance des marchés =>
investissement financier

Choc de demande

- Remontée de l'inflation et des
anticipations d'inflation =>
érosion du pouvoir d'achat,
épargne de précaution, hausse des
coûts non salariaux, baisse de la
profitabilité

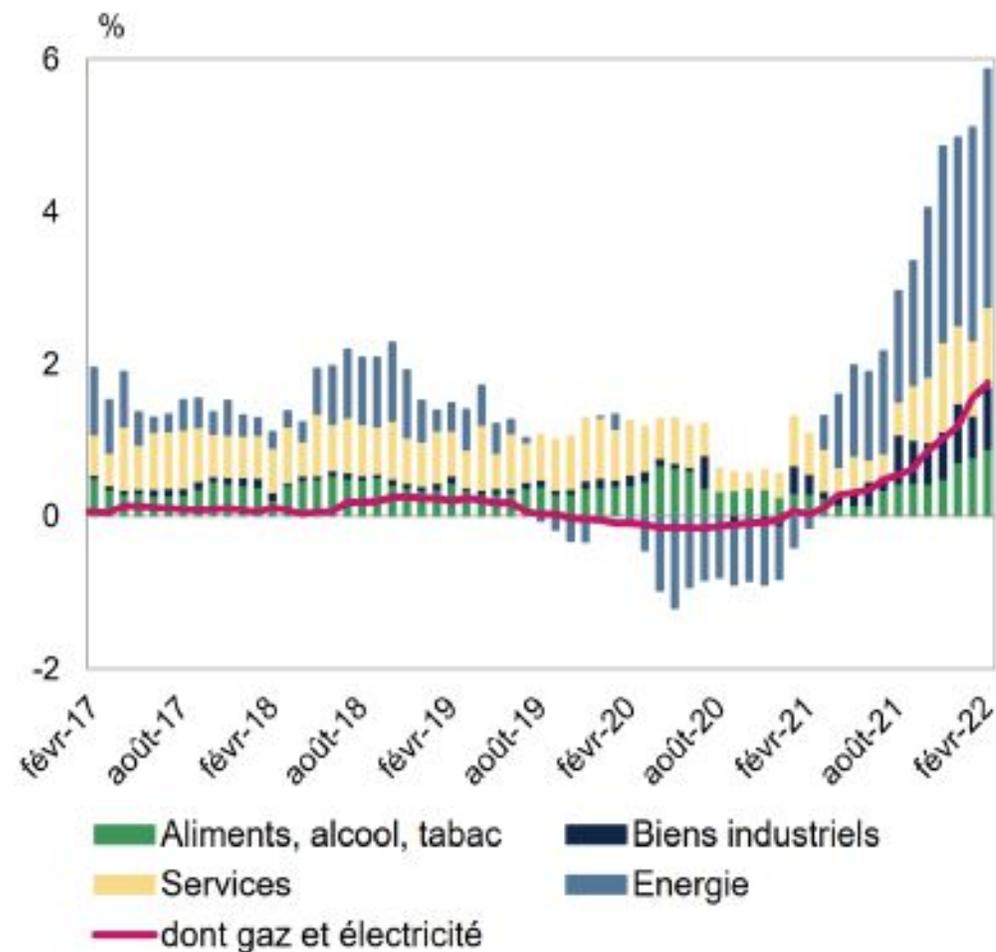
Choc d'offre

- Indisponibilité d'intrants =>
baisse ou interruption de la
production

1. LE CHOC DE DEMANDE LE PRINCIPAL VECTEUR D'AFFAIBLISSEMENT DE LA CROISSANCE :

- ❑ Il se transmet par la hausse de l'inflation principalement importée, l'érosion du pouvoir d'achat et le ralentissement de la consommation. Il est le principal vecteur de la révision à la baisse des prévisions de croissance.
- ❑ Il existe un surplus d'épargne important (800€ Mds), mais il est concentré dans les plus hauts revenus, tandis que la part de la consommation de l'énergie est plus élevée pour les ménages à faibles revenus.
- ❑ Les entreprises se sont montrées résilientes à la crise du Covid avec des hausses de défaillance circonscrites aux secteurs des services les plus touchés par les contraintes à la mobilité.
- ❑ Malgré la remontée de l'endettement, leur dette nette a peu augmenté et le coût de son service s'est réduit mais attention au **remboursement des PGE** et à l'**augmentation des délais de paiement**.

Plus de la moitié de la hausse du taux d'inflation provient encore de l'énergie

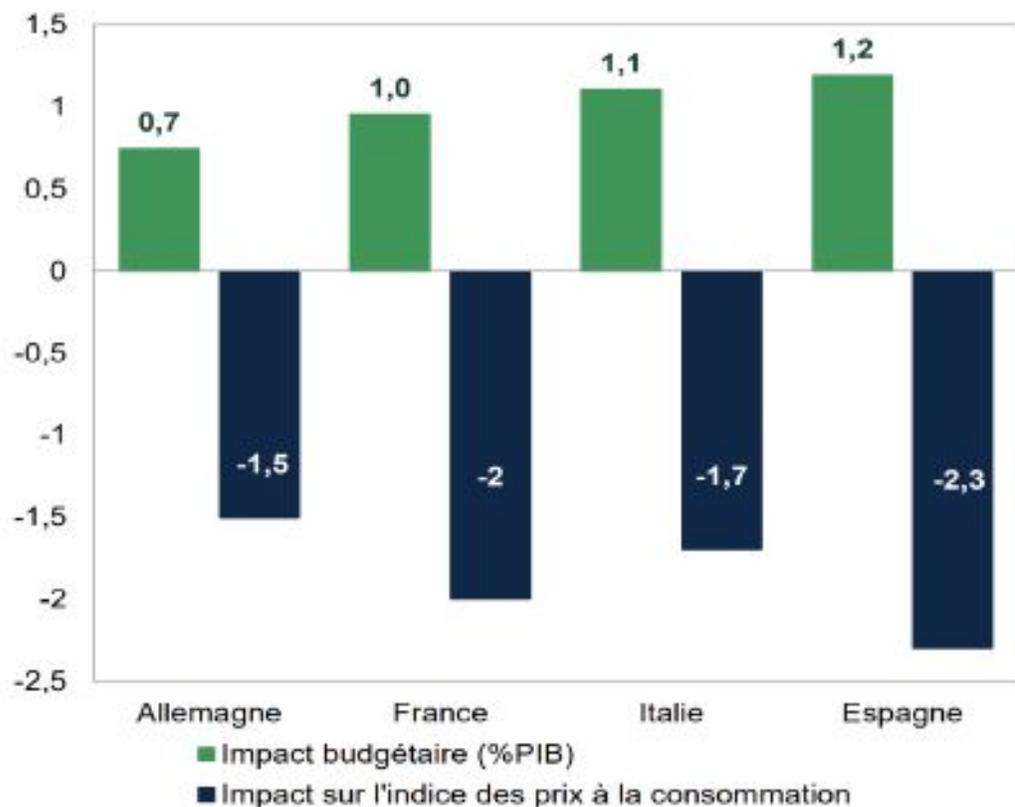


Sources : Eurostat, Crédit Agricole S.A. / ECO

- ❑ **En France**, le PIB est resté étale au premier trimestre 2022 dans l'Hexagone, après +7 % sur l'année 2021, selon l'Insee.
- ❑ Les prix de l'énergie ralentissent légèrement par rapport au mois dernier mais la **hausse des coûts de production** continue à se répercuter sur les **prix de vente dans les services et l'alimentation**, notamment.
- ❑ La **consommation des ménages a reculé de 1,3 % sur la période**, grevée par le choc de la guerre en Ukraine et l'inflation, de 4,5% en mars, à **4,8% sur un an en avril**.
- ❑ La confiance des ménages est à nouveau en recul au mois d'avril et **l'inflation devrait rester élevée jusqu'au troisième trimestre** participant ainsi à l'érosion du pouvoir d'achat.
- ❑ De plus, la **hausse du niveau des prix et l'incertitude inciteraient les ménages à maintenir une épargne de précaution** importante malgré la mise en place du plan de résilience qui devrait coûter environ 30 Mds € aux finances publiques en 2022.

LA CONSOMMATION PRIVÉE TOUCHÉE MALGRÉ DES MESURES DE SOUTIEN

Impact des mesures d'atténuation



L'impact standard de la hausse d'un point d'inflation est estimé à une perte d'un demi-point de croissance du PIB.

La révision à la baisse de la consommation des ménages est le plus fort vecteur de baisse de notre prévision de croissance.

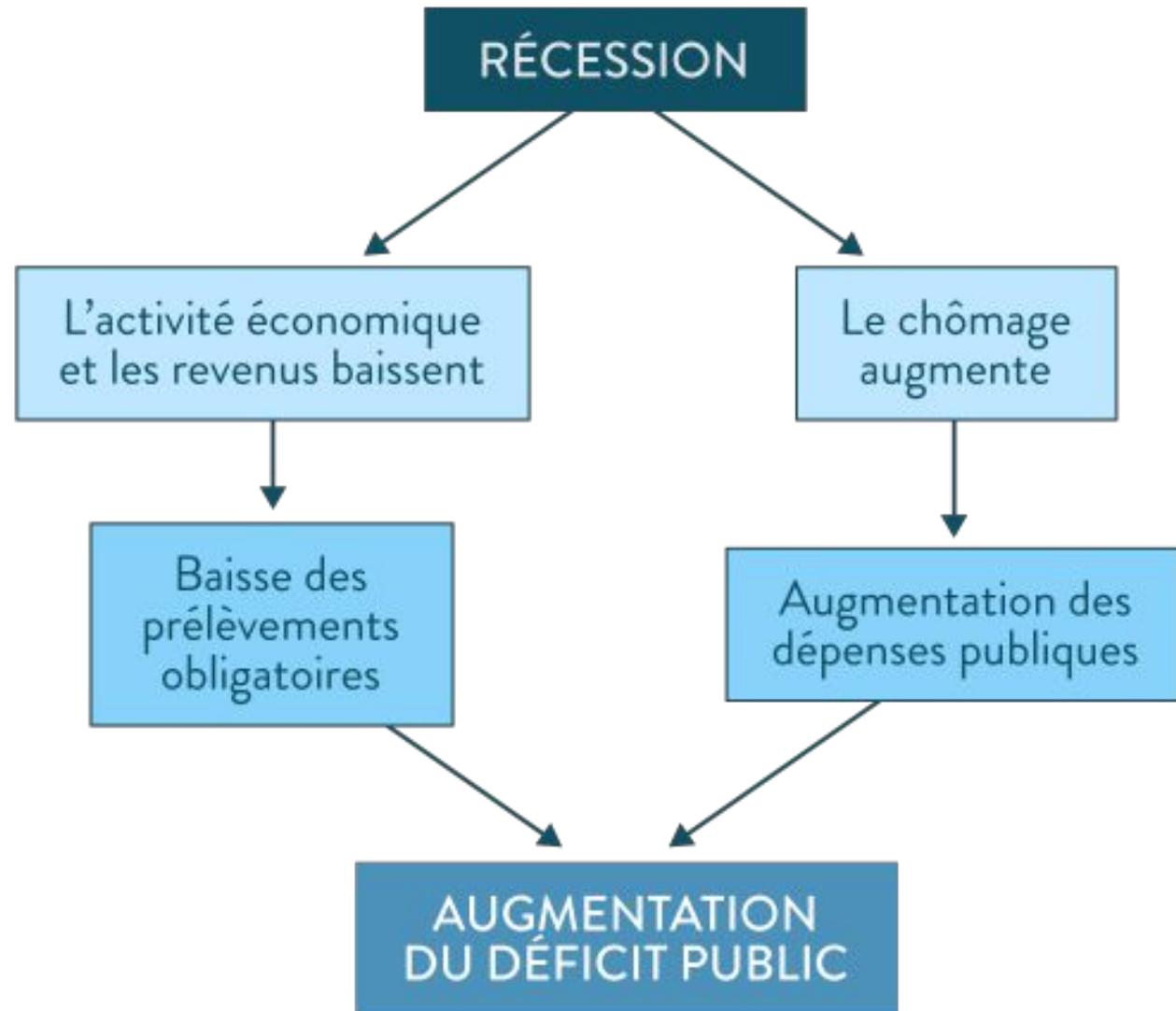
Les États ont agi avec des mesures comptant pour environ 1 point de PIB en moyenne dans les grands pays de la zone euro en 2022 et avec un impact sur le taux d'inflation compris entre -1,5 et -2,3 points.

Sources : Ministères nationaux, Crédit Agricole S.A / ECO

2. POLITIQUE BUDGÉTAIRE EN PÉRIODE DE HAUSSE DES TAUX D'INTÉRÊT ET DU COÛT DE LA VIE :

- De ce côté de l'Atlantique, la **Banque centrale européenne appuie modérément sur le frein des prix** (il n'y a eu aucune hausse des taux), et ce sont donc les **politiques budgétaires qui vont être une fois de plus sollicitées.**
- Des mesures nationales portent à la fois sur **la limitation de la hausse des prix et sur le soutien aux revenus.**
- ✓ Le quinquennat, par exemple, va donc démarrer avec **un paquet de mesures « sucrées »** (baisse des prix des carburants, chèque alimentaire, aides aux entreprises, point d'indice des fonctionnaires, revalorisation des retraites etc.) **qui pourraient coûter plusieurs dizaines de milliards d'euros.**
- En accordant cet appui budgétaire, les pouvoirs publics doivent cependant veiller **à ne pas aggraver les déséquilibres préexistants entre l'offre et la demande** et à ne pas exacerber les **pressions à la hausse** qui s'exercent déjà sur les prix.
- Lorsque leur espace budgétaire est plus restreint, **les autorités devront emprunter une ligne de crête permettant de concilier rééquilibrage budgétaire et dépenses prioritaires.** En outre, les pouvoirs publics doivent se montrer vigilants vis-à-vis des **sources de vulnérabilité liées à la hausse des taux d'intérêt.**

Les conséquences de la récession



- ❑ Un **décret d'avance** a été transmis au Parlement le 23 mars 2022, avec effets du 1er avril au 31 juillet 2022, pour un **montant gagé de 5,95 milliards d'euros**.
- ❑ Mais précisément parce que ces mesures ne sont que temporaires et qu'il sera sans doute nécessaire d'en prolonger le bénéfice jusqu'à la fin de l'année, et que **certaines promesses de campagne doivent être concrétisées** (dégel du point de la fonction publique, effet de la hausse du SMIC au 1er mai 2022, etc.), le Président de la République a annoncé le **13 avril l'adoption « dès cet été d'une loi exceptionnelle pour le pouvoir d'achat »**, mais aussi un **projet de loi de finances rectificative (PLFR-1 pour 2022) afin de porter le dégel du point de fonction publique**.
- ❑ Logiquement les mesures annoncées dans la **première loi devraient avoir leur traduction budgétaire par l'intermédiaire de la seconde**.

En milliard d'euros	2022	LFI 2022	Décret d'avance de mars 2022	
Blocage des prix de l'électricité	8,1	8,1		
Gel du prix du gaz	6,4	6,4		
Indemnité d'inflation	3,8	3,8		
Chèque énergie exceptionnel	0,6	0,6		
Remise de 0,18€ sur les carburants	2,99	0	Remise de 18 c. sur le prix hors taxe des carburants	2,99
Augmentation du barème kilométrique de 10%	0,4	0	Aide versée aux transporteurs routiers	0,4
Subvention aux entreprises énérgo-intensives	3	1,5	Aide en faveur des entreprises énérgo-intensives	1,5
Aides sectorielles du Plan de résilience	0,66	0	Mesures relatives au secteur agricole	0,55
			Soutien au secteur des travaux publics	0,08
			Dispositif spécifique pour les pêcheurs	0,03
Total	25,95	20,40	Total	5,55
			Accueil des réfugiés ukrainiens	0,4
			Total	5,95

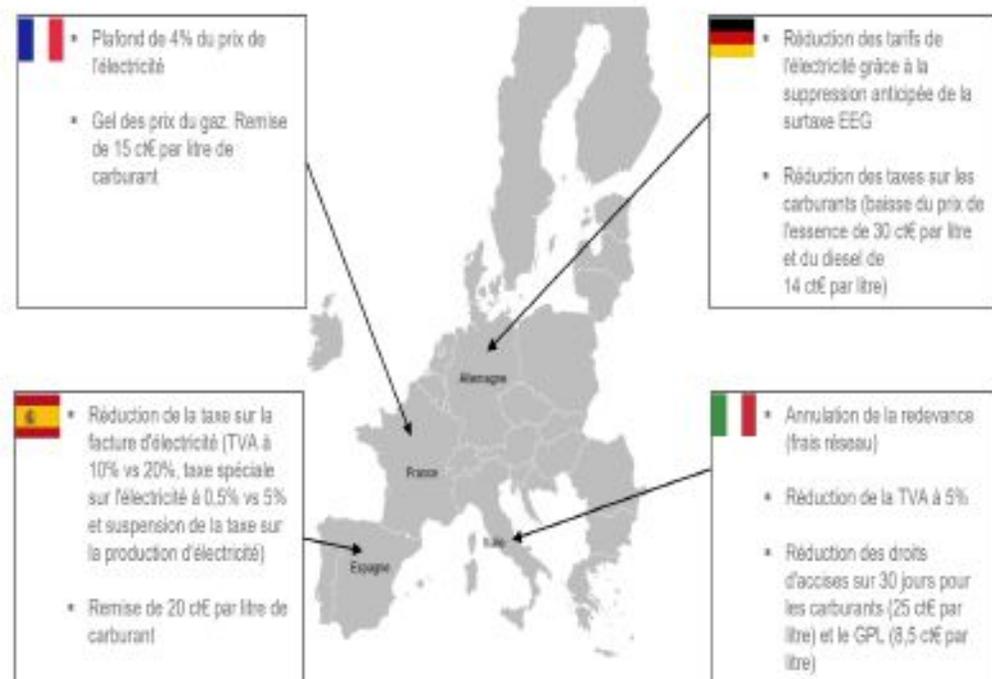
Source : Sénat, décret d'avances de mars 2022.

Mesures spécifiques du collectif budgétaire (milliards d'euros)	2022
Déconjugalisation de l'AAH (individualisation)	0,29
Dégel du point d'indice de la Fonction publique (4 pts)	3,33
Chèque alimentaire (8 millions de personnes, 50 euros/mois)	1,67
Réindexation des pensions	2,92
Impact du SMIC sur les bas de grilles FP	0,15
Rallonge du financement de l'activité partielle	
Rétablissement de crédits militaires ?	0,30
Total des mesures de pouvoir d'achat complémentaires	8,35
Coût des mesures prolongeant le décret d'avance	6,9
Total des mesures de pouvoir d'achat	15,29

Source : Calculs Fondation iFRAP mai 2022

LE CHOC DE DEMANDE : DES MESURES NATIONALES D'ATTÉNUATION

... VISANT À LIMITER LA HAUSSE DES PRIX ÉNERGÉTIQUES



Sources : Ministères nationaux, Crédit Agricole S.A / ECO

... VISANT À SOUTENIR LE POUVOIR D'ACHAT



Sources : Ministères nationaux, Crédit Agricole S.A / ECO

LE CHOC DE DEMANDE : DES MESURES NATIONALES D'ATTÉNUATION

... VISANT À SOUTENIR LES ENTREPRISES

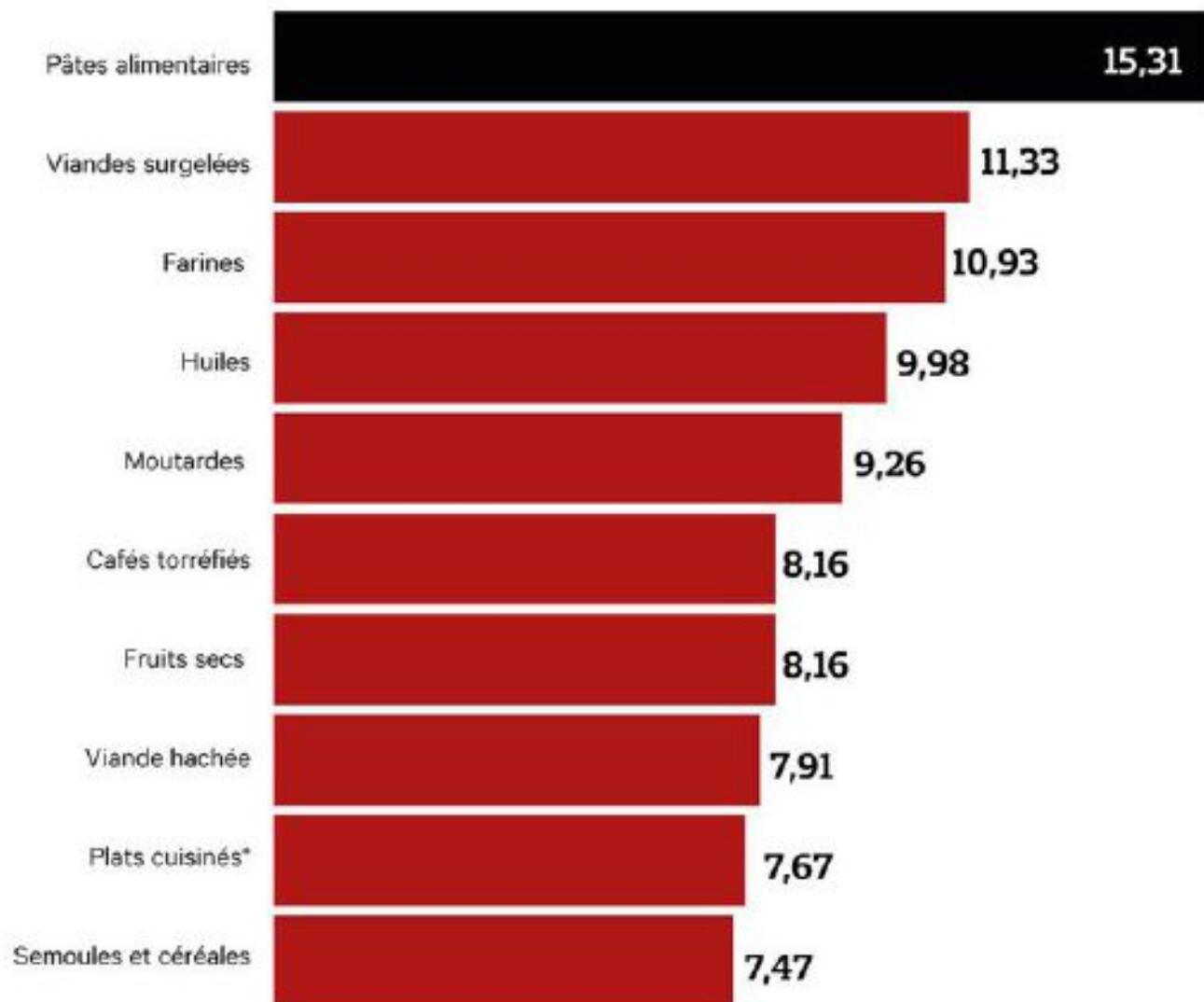


Sources : Ministères nationaux, Crédit Agricole S.A / ECO

- ❑ *Mais peut-on tout demander à l'Etat* et à ses finances publiques si dégradées (En France, les dépenses publiques se sont établies à 59,5% du PIB en 2021, un record européen et de très loin) ?
- ❑ La question se pose de savoir si **les entreprises sont en capacité de prendre le relais et d'augmenter les salaires quand elles le peuvent** – au-delà même de l'application de la forte hausse du Smic au 1er mai.
- ❑ Trois augmentations du SMIC **en six mois**. Cela faisait longtemps qu'on n'avait pas vu ça. De telles hausses impactent directement les entreprises qui emploient **beaucoup de salariés peu qualifiés** mais **pas seulement**, au vu des **minima prévus dans les branches** dont beaucoup vont se retrouver impactées par la hausse du salaire minimum du 1er mai.
- ❑ Ces hausses contribuent aussi paradoxalement à **renforcer le sentiment de grogne sur le pouvoir d'achat** - sujet central de la campagne - en surlignant **l'accélération de l'inflation et le lien (jugé insuffisant) avec les salaires**, alors que la hausse des prix touche aujourd'hui les dépenses contraintes que sont **l'énergie ou l'alimentaire**. Au mois d'avril, l'institut IRI a calculé **une hausse de 2,89 % pour les produits de grande consommation** dans leur ensemble. Elle grimpe à **3,3 % pour la seule alimentation**. Mais avec un taux probable de 5 % à la fin du semestre, l'inflation dans l'alimentation atteindra son plus haut niveau depuis 2008. La seconde vague arrivera quand les pertes de la production ukrainienne seront connues, **après l'été**.

Top 10 des hausses de produits alimentaires en rayon

En avril 2022, sur un an, en %



SOURCE : IRI

*Appertisés à base de pâtes

- ❑ Les entreprises qui, comme **Safran**, en sont à leur **deuxième négociation salariale sur 2022** sont une exception.
- ❑ La **toile de fond des incertitudes** rend **forcément les dirigeants prudents** (et ils essaient de regagner en compétitivité face aux Allemands) **mais cela est inévitable**.
- ❑ Les employeurs, comme l'exécutif, feraient bien de **prendre en compte la revendication qui monte et dépasse celle du pouvoir d'achat** : celle d'une répartition **plus équilibrée entre rendement du capital et du travail**.
- ❑ En 2021, un grand patron du CAC40 a gagné en moyenne plus de **460 fois un SMIC brut annuel** avec 8,7 millions d'euros contre 18 648 €...un grand écart record, du jamais vu, selon des données publiées le 20 avril 2022. Comprenant une part fixe et une part variable, elle a été multipliée par deux sur un an, et par 60% par rapport à 2019. Les **primes exceptionnelles** ont atteint 2,1 millions d'euros par dirigeant en moyenne en 2021.

- ❑ Du côté des actionnaires, la première partie des assemblées est au beau fixe, centrée **sur des résultats 2021 record**. Mais les visages s'assombrissent au moment des questions-réponses.
- ❑ **L'Ukraine est le premier sujet des actionnaires ; puis vient l'inflation.** Elle pose des problèmes multiples : **la réduction des marges va diminuer le résultat, donc le dividende, donc le pouvoir d'achat de l'actionnaire ;** mais il est souvent aussi **client**, et donc n'a pas forcément envie que **l'entreprise répercute toutes les hausses de coûts ; il s'inquiète ;** et enfin, l'actionnaire est aussi **citoyen**, il sait que **protection des marges signifie souvent réduction des coûts fixes, et s'inquiète du sort des salariés.**
- ❑ La France n'est pas un cas isolé. A l'assemblée de Deutsche Telecom en Allemagne, un actionnaire demande: « *quelles mesures avez-vous prises pour répondre à l'inflation ?* ». C'est quasiment la même question qu'à l'assemblée de l'Oréal « *quelle sera la politique face à l'inflation ?* ». A Vinci, à Gecina, les actionnaires demandent plus sobrement « comment l'inflation impacte l'activité ». Certains actionnaires cherchent déjà les solutions pratiques. « *Avez-vous des clauses automatiques pour répercuter l'inflation ?* », s'interroge-t-on en assemblée d'Elior.

- ❑ Il faut dire que ce printemps, aucun exposé n'a **encore vraiment expliqué la mécanique de l'inflation** ni comment l'entreprise allait être affectée.
- ❑ C'est un sujet qu'on n'aborde pas en assemblée habituellement – peut-être parce que cela fait bien quarante ans que l'inflation n'était pas revenue.
- ❑ Prudentes, les sociétés mentionnent le **risque en abordant les perspectives 2022, sans développer. Même en Allemagne** où les tensions sur les prix sont encore plus élevées qu'en France, les sociétés **n'abordent pas proactivement le sujet avec leurs actionnaires.**
- ❑ **L'inflation, un des principaux risques financiers 2022,** est aussi absente des exposés des **commissaires aux comptes**, dans les analyses de sensibilité par exemple, ou les fameux « **Key Audit Matters** ». Le sujet vient sur la table au moment des questions-réponses.
- ❑ Les dirigeants annoncent alors sans détour la mauvaise nouvelle : **cela va impacter les marges.**

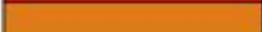
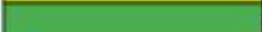
3. LE CHOC D'OFFRE AVÉRÉ ET POTENTIEL :

- ❑ Un choc d'offre déjà avéré, avec la **disponibilité plus limitée de plusieurs matières premières et biens intermédiaires** ayant déjà produit une **remontée des coûts de production et l'arrêt de certaines activités**.
- ❑ Un choc potentiel d'offre sur le gaz russe dont **l'effet sur la hausse des prix est déjà visible**.
- ❑ Le secteur de la chimie et de la pétrochimie serait le plus impacté en France, en Espagne et en Allemagne **en cas de réduction de l'offre gazière**.
- ❑ En France, **l'industrie alimentaire** serait assez pénalisée tandis qu'en Italie et en Espagne, les activités de verrerie et de céramique en pâtiraient davantage, tout comme la sidérurgie et les biens d'équipement.
- ❑ **La réduction, voire l'arrêt de l'approvisionnement énergétique russe, est le scénario le plus risqué**. Le FMI a calculé qu'une interruption totale des approvisionnements en gaz et en pétrole russe pourrait potentiellement coûter **3% à l'économie de l'Union européenne**.
- ❑ Un risque additionnel pourrait venir de la **résurgence du Covid en Asie et de restrictions chinoises plus longues et plus contraignantes affectant de nouveau les chaînes d'approvisionnement**. Enfin, des scénarios géopolitiques plus défavorables, planent toujours comme une **Fed plus agressive***.

*La banque centrale américaine a annoncé, le 4 mai 2022, un tour de vis de 50 points de base sur les taux d'intérêt, désormais entre 0,75 % et 1 %. Elle va entamer en juin la réduction de son bilan et s'orienter vers une nouvelle hausse des taux d'un demi-point ces prochaines réunions.

LE CHOC D'OFFRE

LE CHOC DÉJÀ AVÉRÉ

	<i>Ruptures de production sont déjà avérées ou imminentes</i>
	<i>Menace de rupture dans 3 à 6 mois</i>
	<i>Menace de rupture au-delà de 6 mois</i>
	<i>Pas une menace mais avec des prix qui restent très élevés</i>
	<i>Pas une menace avec des prix stables</i>

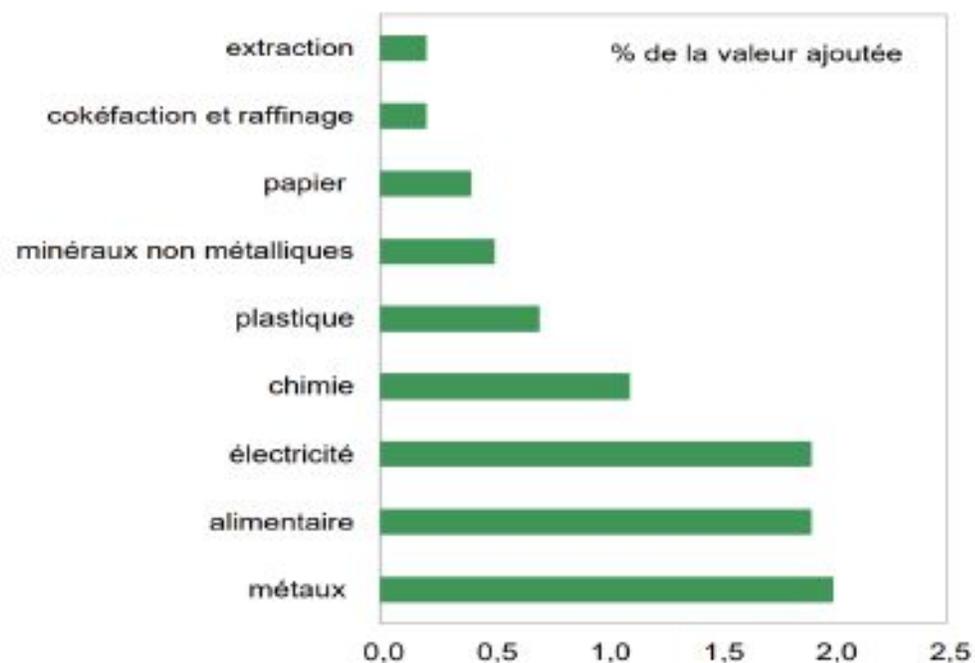
	Principaux produits sous contrainte	Tensions sur les coûts	Interruptions de production
Construction aéronautique			
Transport aérien			
Agriculture	Engrais, phytosanitaires, graines et huile de tournesol, huile de colza, huile de palme		
Automobile	Semi-conducteurs aluminium, nickel, palladium		
Bâtiment, travaux publics	Métaux, bitume, verre		
Biens d'équipement	Gaz, acier, aluminium, logistique		
Mines et métaux	Acier, aluminium, nickel, palladium, titane		
Tankers, vraquiers			
Méthaniers, porte-conteneurs			

Sources : Crédit Agricole SA / ECO

LE CHOC POTENTIEL D'OFFRE

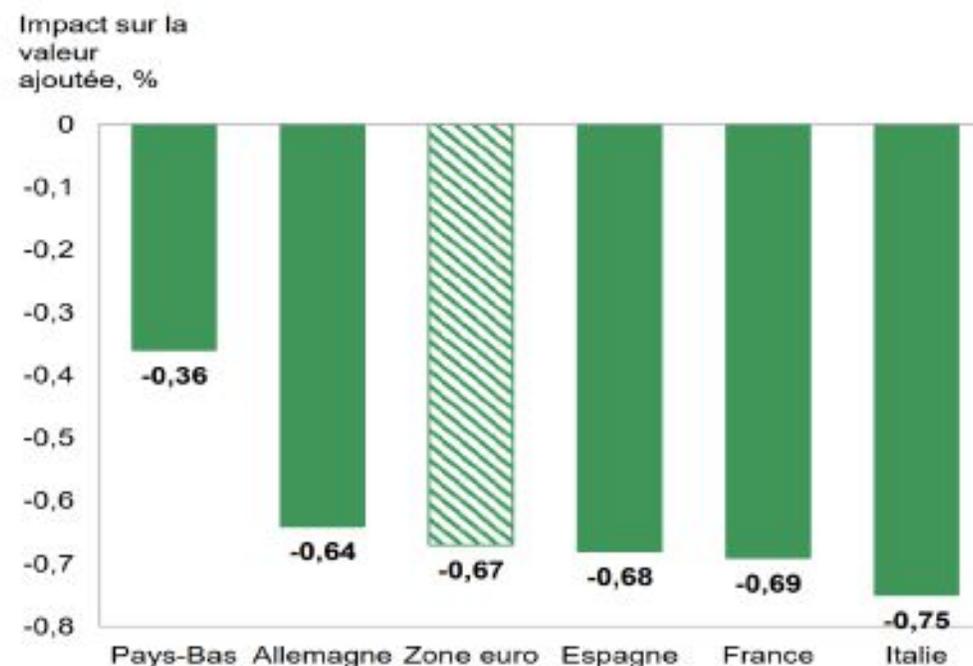
LES SECTEURS INTENSIFS EN GAZ : ENVIRON 10% DE LA VALEUR AJOUTÉE TOTALE

Poids des secteurs intensifs en gaz



Sources : Eurostat, Crédit Agricole S.A. / ECO

Impact d'une baisse de 10% de l'offre de gaz sur le PIB



Sources : BCE, Crédit Agricole S.A. / ECO

4. UNE NORMALISATION MONÉTAIRE ASSUMÉE MAIS RISQUÉE

- ❑ Pour limiter l'inflation, les banques centrales disposent de plusieurs outils. Outre la fameuse « planche à billets », qui leur permet de créer ou détruire de la monnaie et ainsi agir sur le niveau d'inflation, elles peuvent également jouer sur les taux directeurs.*
- ❑ En effet, les banques commerciales se financent auprès des banques centrales. En relevant ou en abaissant les taux directeurs, ces dernières peuvent donc contrôler la masse monétaire en circulation.
- ❑ Prenons l'exemple des prêts consentis par les banques commerciales. Plus les taux d'intérêts sont élevés, plus les capacités d'endettements des particuliers et des entreprises sont altérées, ce qui finit par avoir un impact sur les prix. À l'inverse, plus les taux sont bas, plus les acteurs économiques peuvent financer de projets ce qui accroît mécaniquement la demande et les prix.
- ❑ Les bourses n'ont d'ailleurs pas cessé de jouer au yoyo. Effectivement, cette hausse des taux directeurs menace aussi directement la valorisation de bon nombre d'actifs jusqu'à perturber les marchés. L'argent étant plus « cher », les investisseurs sont naturellement plus sourcilleux, plus sélectifs. De nombreux actifs ayant profité d'un environnement d'argent quasi-gratuit sont maintenant menacés (fuite vers la qualité et des actifs jugés sûrs).

*La BCE peut agir sur trois taux d'intérêt principaux : le taux d'intérêt des opérations principales de refinancement, le taux de la facilité de prêt marginal applicable aux prêts au jour le jour accordés aux banques (24h) et le taux de la facilité de dépôt. Le taux des opérations principales de refinancement est le taux auquel les banques peuvent régulièrement emprunter des fonds auprès de la BCE (1 semaine), tandis que celui de la facilité de dépôt est le taux que les banques reçoivent pour les fonds qu'elles placent auprès de la banque centrale.

- ❑ La remontée des taux d'intérêt paraît inévitable dans le monde et de nature à mettre fin à la reprise post-Covid.
- ❑ Nouriel Roubini annonce une tempête stagflationniste tandis que **Kenneth Rogoff** souligne la menace croissante d'une récession mondiale.
- ❑ Cette situation fait peser des risques considérables sur la **stabilité financière internationale**.
- ❑ Dans le passé, le resserrement des politiques monétaires et, surtout, la remontée des taux américains ont le plus souvent induit un « **sudden stop** » des **mouvements internationaux de capitaux** parmi les émergents, exerçant une pression sur les **taux de change et sur la situation des débiteurs en dollars**, et provoquant des crises financières (1994, 1997, 2006, 2013).
- ❑ On peut donc craindre une **propagation de ces tensions vers l'ensemble de la finance mondiale** et la résilience de celle-ci pourrait être mise à rude épreuve.

Federal Funds Rate

Quand on parle du *taux d'intérêts américain*, on veut souvent parler du Federal Funds Rate. Le Federal Funds Rate est l'intérêt que les banques se facturent pour des prêts de 1 jour (overnight). Ce taux de base américain est défini par le marché et n'est pas explicitement imposé par la FED. En retirant ou en ajoutant de l'argent à l'offre de monnaie, la FED tente d'adapter le federal funds rate effectif au taux d'intérêts qu'elle vise à atteindre. Si la politique monétaire de la FED modifie le taux de base, cela influence généralement le montant du taux d'intérêts de divers produits comme les hypothèques, les emprunts et les taux d'épargne.

Sur cette page, vous trouverez les valeurs actuelles et historiques du Federal Funds rate de la FED.

Pour un aperçu du taux d'intérêts actuel d'un grand nombre de banques centrales, cliquez [ici](#).

Tableaux – taux d'intérêts actuels et historiques de la FED

Dernier changement taux d'intérêts FED

date du changement	pourcentage
04 mai 2022	1,000 %
16 mars 2022	0,500 %
15 mars 2020	0,250 %
03 mars 2020	1,250 %
30 octobre 2019	1,750 %
18 septembre 2019	2,000 %
31 juillet 2019	2,250 %
19 décembre 2018	2,500 %
26 septembre 2018	2,250 %
13 juin 2018	2,000 %

Aperçu de taux d'intérêts d'autres banques centrales

banque centrale	région	pourcentage	date
Intérêt FED	Etats-Unis	1,000 %	04-05-2022
Intérêt BoE	Grande-Bretagne	1,000 %	05-05-2022
Intérêt RBA	Australie	0,350 %	03-05-2022
Intérêt BACEN	Brésil	12,750 %	04-05-2022
Intérêt BOC	Canada	1,000 %	13-04-2022
Intérêt PBC	Chine	3,700 %	20-01-2022
Intérêt BCE	Europe	0,000 %	10-03-2016
Intérêt BoJ	Japon	-0,100 %	01-02-2016
Intérêt CBR	Russie	14,000 %	29-04-2022
Intérêt SARB	Afrique du Sud	4,250 %	24-03-2022



**Pourquoi les taux du crédit immobilier français
repartent-ils à la hausse ?**

**Quel est l'impact de l'augmentation des taux de la
Fed sur la valorisation d'un projet ou d'une
entreprise ?**

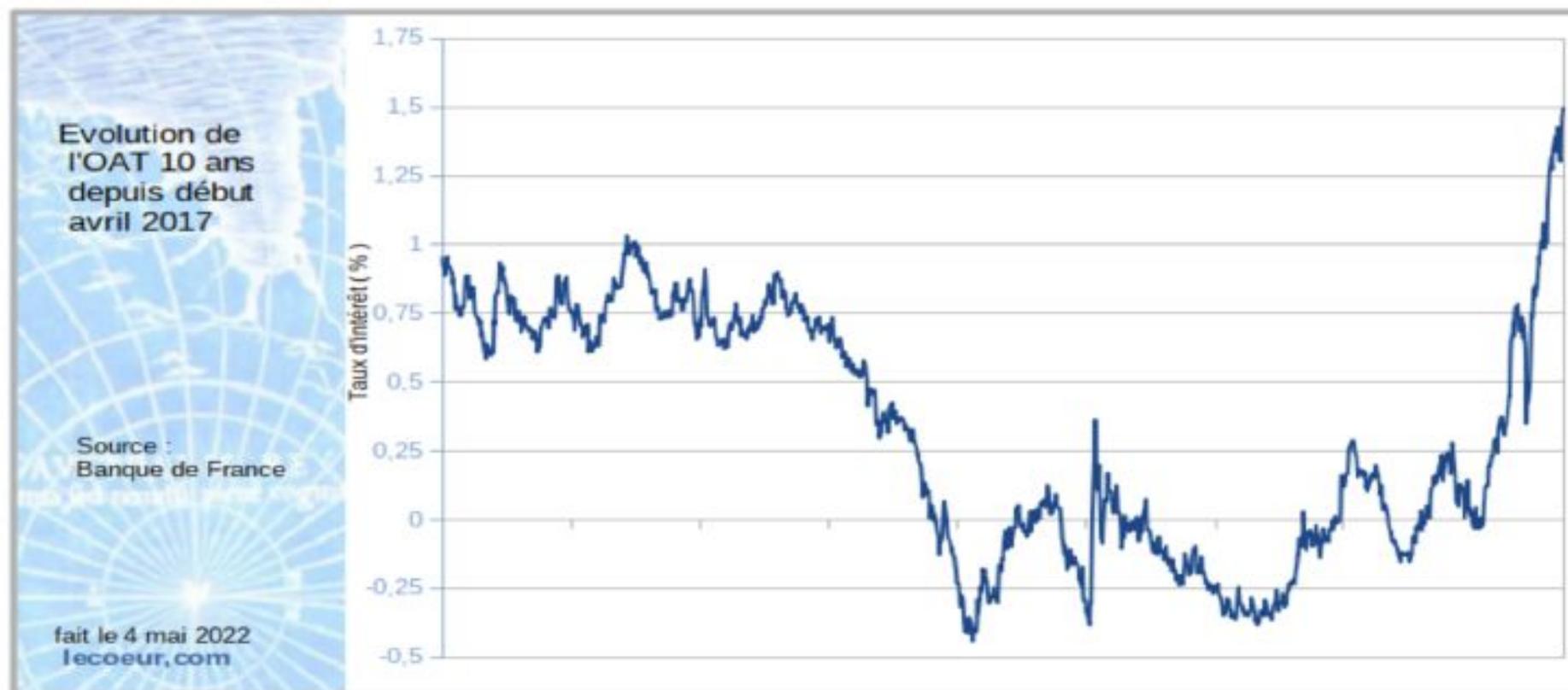
- ❑ A priori, la hausse du **taux directeur de la Fed** n'a pas de conséquence **pour les particuliers en France**.
- ❑ Et pourtant si, de **façon indirecte**. Elle pèse sur les **taux des crédits immobiliers accordés par les banques françaises**. En effet, depuis le début de l'année, **les taux des prêts à l'habitat sont repartis à la hausse**, après deux ans de baisse quasi continue et des **planchers historiques atteints en 2021**.
- ❑ Selon les chiffres de la Banque de France publiés le 5 mai 2022, **les taux moyens pratiqués par les banques au mois de mars ont atteint 1,14 %**, contre 1,10 % en décembre. Pour le mois d'avril, l'institution s'attend à un niveau de **1,17 %**. Pour l'**Observatoire Crédit logement/CSA**, la hausse des taux est encore plus marquée : ils sont passés de **1,06 % en décembre à 1,27 % en avril**.
- ❑ *Comment s'explique ce changement d'ère ?*

- ❑ Plus que l'inflation, c'est la remontée du **taux des Obligations Assimilables au Trésor (OAT)** qui tire vers le **haut les intérêts demandés par les banques sur le crédit immobilier**.
- ❑ Le **taux sans risque** est le taux de rendement pour un investissement considéré comme sûr, c'est-à-dire sans aucun risque de défaut.
- ❑ C'est l'OAT, qui sert **d'outil à la valorisation des actifs**.
- ❑ Les **OAT atteignent aujourd'hui 1,49 %** alors qu'elles étaient encore en terrain négatif il y a quelques mois.
- ❑ Concrètement, cela signifie que le **coût de refinancement des banques a augmenté**. Une **hausse qu'elles sont obligées de répercuter sur leurs clients** si elles souhaitent protéger leurs marges.
- ❑ Or, **la Fed n'est pas étrangère à ce mouvement**.
- ❑ En relevant **ses taux en mars, pour la première fois depuis 2018**, la banque centrale américaine avait enclenché un **premier resserrement, qu'elle a amplifié le 4 mai 2022** en les relevant à nouveau de 0,50 point de pourcentage.

Les taux ont encore montés, l'OAT 10 ans et 30 ans au bord de seuils psychologiques.

Article du 04-05-2022 à 15:16

[[Lien vers le Fil Info pour voir les dernières infos](#)]



L'adjudication de l'OAT 10 ans du 2 mai 2022, la dernière adjudication connue, a été remportée à un taux de 1,50 % pile . C'est le taux le plus élevé depuis le 07 aout 2014.

L'adjudication de l'OAT 10 ans précédente du 29 avril 2022 avait également battue des record avec 1,4630 %. C'était alors le taux le plus élevé depuis le 12 aout 2014.

- ❑ D'où le **mouvement global de remontée des taux d'emprunt des États**, auquel les OAT françaises n'ont pas échappé.
- ❑ Cette tendance, qui pèse également sur la **valorisation des investissements** des entreprises (Méthode DCF : Après avoir déterminé les flux de trésorerie disponibles, il convient ensuite de les actualiser. **Le taux d'actualisation utilisé correspond généralement au coût moyen pondéré du capital.** Ce dernier tient compte de la structure financière de l'entreprise, ainsi que des paramètres du marché dans lequel elle opère (**taux sans risque, prime de risque, bêta sectoriel, coût d'endettement, etc.**)) **devrait même s'accroître.** Pour le moment, la **Banque centrale européenne n'a en effet pas bougé ses taux directeurs.**
- ❑ Mais du fait de l'inflation galopante, qui atteint 7,4 % dans la zone euro, une **remontée des taux est désormais attendue d'ici à la fin de l'année.**
- ❑ Mécaniquement, cela va participer à l'**ambiance générale de hausse des taux que les banques vont devoir répercuter à leurs clients. Du moins en partie.** Car pour l'instant, les banques françaises **contiennent cette hausse.**
- ❑ La dernière fois que les **OAT ont atteint 1,50 %**, c'était en 2014 et les **taux d'intérêt des crédits immobiliers étaient alors à 3 %.** Il y a donc toutes les chances que les taux poursuivent leur hausse.

- ❑ Vous le savez, les taux de crédit immobilier à taux fixe évoluent de façon fortement **corrélée** aux fluctuations du **taux d'emprunt d'Etat sur 10 ans**, dont la référence est l'OAT TEC 10 ans.



En **Europe**, la **normalisation monétaire** se poursuit mais reste prudente et se soucie du risque inflationniste mais aussi de celui de stabilité financière.

- ❑ La fin des rachats de titres est confirmée au T3 2022, la hausse du taux de dépôt « quelque temps après » cette date. Le 14 avril, la BCE a également ouvert **la porte à une phase de hausse de taux « quelque temps »** après la fin du quantitative easing.
- ❑ Christine Lagarde a **précisé le 22 avril** qu'une première hausse lui semblait désormais très probable d'ici la **fin de l'année (juillet ?)**. Selon ce scénario, la banque centrale pourrait procéder à un **premier relèvement de 0,25%** en **septembre ou octobre**, puis un **second de 0,50%** (double hausse) en **décembre**.
- ❑ La BCE doit également faire preuve **d'une grande prudence**. Un **resserrement trop rapide de la politique monétaire** pourrait entraîner des **problèmes majeurs pour les économies très endettées du sud de l'Europe**, en particulier l'Italie. Ainsi, cela pourrait provoquer un retour de la **crise de la dette souveraine de 2012**.
- ❑ La motivation de la BCE pour accélérer son resserrement monétaire tient bien sûr **au niveau d'inflation, devenu problématique en mars (+7,4% sur 12 mois en zone euro)**. Mais ce n'est pas tout : le second enjeu est désormais d'éviter une **dévaluation problématique de l'euro face aux autres devises mondiales**.

Taux de la BCE (Banque Centrale Européenne)

TAUX FIXES DIRECTEURS DE LA BCE	TAUX
Taux de refinancement	0,00 %
Taux de dépôt au jour le jour	-0,50 %
Taux de prêt marginal au jour le jour	0,25 %

Taux des principales banques centrales étrangères

Pays	Types de taux	Taux	Date du dernier changement
AFRIQUE DU SUD (SARB)	Taux d'intervention	3,75%	21 mai 2020
ANGLETERRE (BoE)	Taux directeur	0,75%	17 mars 2022
AUSTRALIE (RBA)	Taux d'intervention	0,75%	3 mai 2022
BRESIL (BACEN)	Taux d'intervention	3,00%	6 mai 2020
CANADA (BoC)	Taux d'intervention	1,00%	13 avril 2022
CHINE (PbC)	Taux d'intervention	3,80%	20 décembre 2021
COREE (Sud BOK)	Taux d'intervention	1,50%	14 avril 2022
EUROPE (BCE)	Taux d'intervention	0,00%	10 mars 2016
INDE (RBI)	Taux d'intervention	4,00%	22 mai 2020
ISRAEL (BOI)	Taux d'intervention	0,10%	6 avril 2020
JAPON (BoJ)	Taux de dépôt ;/]	-0,10%	29 janvier 2016
RUSSIE (CBR)	Taux de dépôt	17,00%	11 avril 2022
SUISSE (SNB)	Taux de dépôt	-0,75%	15 janvier 2015
USA (FED)	Federal funds	0,75% à 1,00%	4 mai 2022

- ❑ De prime abord, la **forte dépréciation de l'euro** semble être une aubaine pour la Banque centrale européenne.
- ❑ Par son **effet mécanique sur les prix à l'importation**, elle dissiperait les derniers doutes quant à la nécessité de relever le taux de rémunération des dépôts dans la zone euro.
- ❑ Cependant, on peut craindre que **l'affaiblissement de la monnaie européenne** n'entame la croissance du fait de son **impact sur l'inflation** et, par conséquent, **sur le pouvoir d'achat des ménages**.
- ❑ La **prudence s'impose** donc en matière de resserrement monétaire.
- ❑ Si une hausse du taux de rémunération des dépôts au second semestre semble acquise, le **sujet central est celui de l'ampleur et du calendrier** des hausses ultérieures. L'évolution des perspectives d'inflation sera à cet égard déterminante.

- ❑ Sur le plan macroéconomique, les risques, là aussi, s'accroissent.
- ✓ La **décélération de l'activité**,
- ✓ La **hausse prévisible des dépenses militaires**,
- ✓ Les **compensations apportées aux ménages** pour faire face à la hausse des prix de l'énergie et des produits alimentaires,
- ✓ Sans parler des coûts considérables des **politiques de décarbonation et de transition énergétique**,
- ✓ pourraient donner un **coup d'arrêt aux politiques de stabilisation de l'endettement public**, dans un contexte de normalisation monétaire imposé par l'inflation qui en **augmentera la charge**.

IMPACT DIFFERENCIE

LE RISQUE DE « FRAGMENTATION » ?

Un choc commun (certes) mais des effets hétérogènes

	France	Allemagne	Italie	Espagne
Chocs				
Demande - pouvoir d'achat - prix	-	-	---	--
Offre - interruption production	-	---	--	--
Confiance	-	--	--	-
Amortisseurs				
Excès d'épargne - revenu disponible	+++	++	+	+
Réponse politique économique	++	+	+	+

Source : Crédit Agricole S.A. / ECO

Le choc causé par la guerre se transmettra de manière différenciée selon les pays, en fonction de leurs liens commerciaux et financiers, de leur sensibilité aux augmentations des cours des produits de base et de l'intensité de la poussée d'inflation préexistante.

Au niveau européen, l'impact de la guerre sur la dynamique de reprise efface une partie de l'impulsion positive des plans de relance et favorise le retour du risque de fragmentation.

D - QUID DES ENTREPRISES FACE
À L'IMPACT DE LA CRISE SUR LA
STRUCTURE DE COÛTS ET LEUR
TRAJECTOIRE STRATÉGIQUE ?

RISQUES ET OPPORTUNITÉS
POUR LES OPÉRATEURS
ÉNERGÉTIQUES

❑ Quels sont les impacts actuels de la crise énergétique pour la France et ses entreprises ?

- ✓ Plusieurs économistes évaluent les dommages entre 0,7 et 1 point de PIB. La France part cependant avec un atout : elle commence l'année avec un acquis de croissance de 2,4 % contre 1,1 % pour l'Allemagne.
- ✓ La guerre en Ukraine et l'inflation vont affecter les deux moteurs de l'économie tricolore. L'investissement, d'abord, qui risque de pâtir de l'attentisme des chefs d'entreprise provoqué par le conflit.
- ✓ La consommation et l'investissement des ménages ensuite. Confrontés au renchérissement des dépenses contraintes (énergie, alimentation), les Français **risquent de freiner les autres achats**. Les ménages ont dépensé en moyenne 1 590 € pour leur consommation d'énergie dans le logement (dont 1 000 € pour l'électricité) et 1 100 € pour leurs achats de carburants en 2021. Cela représente au total 8,3 % de leur budget de consommation.
- ✓ La France va aussi subir le contrecoup du **ralentissement de l'activité dans la zone euro**. En particulier de son premier partenaire, l'Allemagne, très fragilisé par la guerre en Ukraine.

- ❑ Dans ce climat anxiogène la dynamique de l'emploi pourrait être ralentie*. Il y a, également, un risque social en France. S'il faut payer plus cher son énergie, cela peut provoquer de la grogne.
- ❑ Selon le baromètre du financement des ETI Challenges Banque Palatine d'avril 2022, près de 55% estiment que leur activité est atteinte par les conséquences de la guerre en Ukraine. Et plus de 90% par les hausses de prix.
- ❑ Pour parer à la hausse inédite de l'inflation, qui a atteint 4,8% en rythme annuel en France au mois d'avril, 89% des entreprises augmentent leurs prix de vente, 50% augmentent leurs stocks et 51% réduisent leurs charges d'exploitation, notamment via un recours à la sous-traitance.
- ❑ Pour certains (11,6%), il faut aussi "demander des financements supplémentaires".
- ❑ Pour le long terme, près de 70% du panel a déjà entrepris un ou plusieurs projets de croissance organique et externe, et 7% envisage de le faire dans les prochains mois, contre 3,5% en décembre dernier.

*L'emploi salarié privé a ralenti au premier trimestre en France, progressant de 0,3 %, soit 66.100 créations nettes d'emplois, selon l'estimation provisoire publiée ce vendredi par l'Insee. Au quatrième trimestre 2021, l'emploi salarié privé avait augmenté de 0,6 %, clôturant une année positive (+3,5 % sur l'ensemble de 2021, soit +677.700 emplois) qui avait plus qu'effacé la baisse de 2020 consécutive à la crise sanitaire.

BILAN 2021 du secteur énergétique

❑ L'année 2021 s'est découpée en trois temps.

➤ Le premier est marqué par le semestre 1. En janvier il y a un an, les prix de l'énergie étaient encore au plus bas, après les records historiques de 2020. Pour rappel au 1^{er} janvier 2021, le prix de l'électricité était à 51,44€/MWh (contre moins de 40 €/MWh en mars 2020) et le prix du gaz à 16,15€/MWh (contre moins de 12 €/MWh en mars 2020). Ces tarifs sont restés à peu près stables jusqu'en avril. A la mi-semestre les prix de l'énergie sont doucement repartis à la hausse. La reprise économique, notamment en Asie a fait augmenter ceux du gaz et du CO2. La tendance haussière mais légère s'est poursuivie jusqu'en juin.

➤ Arrive ensuite le deuxième temps fort de 2021 : le 3^{ème} trimestre. A partir de juillet, la flambée des prix s'accélère et atteint des prix déjà historiques. Pour preuve, l'été dernier, le prix des tarifs réglementés du gaz et de l'électricité ont flambé à plusieurs reprises, tant pour les particuliers que les petits professionnels. (Pour se remémorer ces hausses, elles étaient de : +10% pour le gaz au 1^{er} juillet 2021, de +1% pour l'électricité au 1^{er} août 2021, s'ajoute encore à la facture du gaz de juillet +5% en août 2021. Soit +5,5% pour le chauffage au gaz, +1,6% pour le gaz de cuisson, et + 3,3% pour la cuisson et l'eau chaude.)

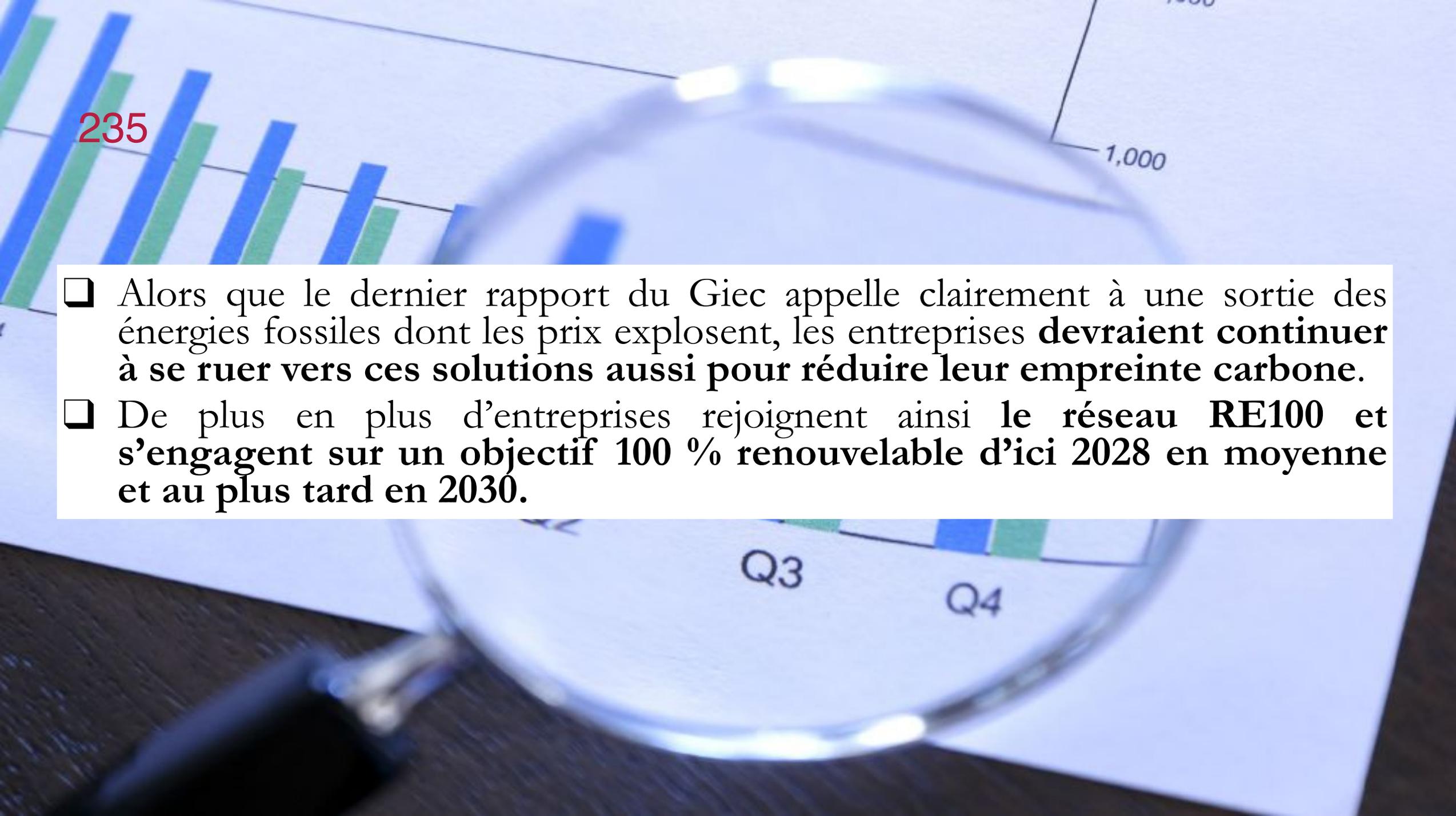
- **Enfin troisième et dernier temps de 2021 : le 4^{ème} trimestre. Les prix du gaz explosent, les stockages européens sont faibles. D'une part à cause d'une demande asiatique très forte en GNL et surtout en raison du retard colossal pris par la mise en place du gazoduc Nord Stream 2 (réduction des flux russes pour faire pression sur les autorités allemandes).**
- ❑ **En septembre 2021, les compteurs s'affolent et on anticipe l'envolée probable des factures pour les particuliers et les professionnels. Pour limiter cette hausse, l'ensemble de la communauté de l'énergie (associations de consommateurs, fournisseurs alternatifs ou tiers opérateurs), demande une augmentation de l'ARENH.**
 - ❑ **Le gouvernement déploie alors le bouclier tarifaire : les tarifs réglementés du gaz naturel seront gelés sur les niveaux d'octobre 2021 jusqu'au 30 juin 2022 et la hausse des tarifs réglementés d'électricité est limitée à 4 % au 1^{er} février 2022.**
 - ❑ **L'État a fortement impacté les fournisseurs historiques (EDF et Engie). Pour eux, il y a eu une forte augmentation des prix d'achats sans possibilité de faire évoluer leurs prix de vente.**

- ❑ Pour le gaz, le gouvernement **compensera les pertes des fournisseurs de gaz naturel** (ceux ayant moins de 300 000 clients résidentiels) concernés par le bouclier tarifaire. Et pour l'électricité, le gouvernement **baisse la taxe TCFE** (Taxe sur la Consommation Finale d'électricité), la passant ainsi de plus de 25€ à 1€/MWh pour les particuliers et les TPE et de 23,6 €/MWh à 0.5 €/MWh pour les PME (soit le montant minimal).
- ❑ Malgré ces annonces gouvernementales, **les prix de l'électricité continuent de grimper jusqu'en décembre.**
- ❑ **La disponibilité des centrales nucléaires ainsi que l'explosion de la demande suite au guichet ARENH pour 2022 déstabilisent les marchés qui s'écroulent dans les derniers jours de 2021.** Les prix atteignent des sommets. Au 31 décembre 2021, le *prix de l'électricité* était de 226,20€/MWh, (avec un record à 407,50€/MWh le 23/12), soit une inflation de **+440% sur l'année**. Quant *au gaz*, en ce dernier jour de 2021, le prix était de 78,32€/MWh (avec un record à 139,83€/MWh le 23/12), soit une inflation **de +485% en 2021**.
- ❑ **L'État sort enfin la carte tant attendue par la communauté énergie : l'augmentation du guichet ARENH. Il passe ainsi de 100TWh à 120TWh, pour maintenir son engagement de limitation de la hausse à 4%.**

- ❑ Les 20TWh supplémentaires sont valorisés à 46,20€/MWh. L'Etat a « bradé » une partie de l'électricité produite par EDF, que l'entreprise aurait pu valoriser sur le marché à des prix supérieurs à 100 €/MWh.
- ❑ Pour résumer, en 2021, et particulièrement en décembre dernier, l'explosion des prix a eu un impact très important sur les opérateurs énergétiques et les autres entreprises. En moyenne elles enregistrent un doublement de leur facture énergétique par rapport à leur prix initial.
- ❑ L'année 2022 promet d'être une mauvaise année pour les consommateurs d'électricité et de gaz naturel. Les prix devraient se maintenir à un niveau élevé au fil des mois selon les indicateurs de courtiers Energie. Les prix futurs de l'énergie montrent actuellement une baisse seulement à partir de la fin de l'année 2023 sans toutefois revenir au niveau de 2020. *Si les anticipations des traders se concrétisent, les consommateurs vont devoir s'habituer à payer leur électricité à minima le double.*
- ❑ 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 !

- ❑ L'Union des industries utilisatrices d'énergie (Uniden) 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* ».
- ❑ L'Uniden prévient en effet que des entreprises sont 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.
- ❑ Compte tenu du contexte et pour rester compétitives, les entreprises adoptent **différentes solutions parmi lesquelles des démarches d'efficacité énergétique** (ou efficacité énergétique). Le principe ? Optimiser et rationaliser la consommation d'énergie, afin d'en réduire les coûts, sans que cela n'impacte le bon déroulement des activités.
- ❑ Elles 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*. Trois leviers mobilisables pour tendre vers la décarbonation d'une activité industrielle : efficacité énergétique, évolution du mix énergétique – soit l'électrification et l'intégration des énergies renouvelables et de récupération (EnR&R) –, et l'efficacité matière et recyclage : recourir à moins de matière ou plus de matière recyclée. Autant de techniques mobilisables simultanément ou progressivement.

- ❑ 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. Grâce à un **parc solaire de 4 MWc** construit par EDF Renouvelables, le site Sanofi d'Aramon, dans le Gard, va pouvoir produire et autoconsommer **10 % de sa consommation d'énergie**. 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'assurerent 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**.



235

- ❑ Alors que le dernier rapport du Giec appelle clairement à une sortie des énergies fossiles dont les prix explosent, 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.**

Au-delà d'une recherche d'économie de coûts, **les stratégies d'entreprise vont devoir s'ancrer dans l'idée de transition énergétique.** Toutes les entreprises devront envisager un **parcours de transformation**, même les groupes énergétiques, en trois étapes principales :

1. Stratégie : Identifier un ou plusieurs domaines d'investissement clés, en accord avec le mandat durable renouvelé de l'entreprise

Tirer parti de l'innovation.

Identifier des partenaires d'écosystèmes pour accomplir la stratégie durable.

Investir dans des technologies essentielles pour accélérer l'exécution et faciliter le fonctionnement, notamment les données, les plates-formes et l'intelligence artificielle (IA), en interne ou en externe.

2. Céder : Vendre les actifs bloqués (échoués) et éliminer les activités non-essentielles pour l'avenir

- ❑ Formuler une stratégie de **désinvestissement solide**.
- ❑ **Vendre des actifs non essentiels** pour recueillir des fonds à investir dans **l'énergie verte, la modernisation de la technologie et du réseau**.
- ❑ Adopter (encore une fois) **l'excellence opérationnelle** pour accroître la rentabilité.

3. Redimensionner : Agir rapidement et évoluer afin de mener la course

- ❑ **Investir dans l'ensemble de l'entreprise** et consacrer les ressources nécessaires, humaines comprises, au changement (**la gestion des données, l'architecture des systèmes, la robotique, l'intelligence artificielle et la cybersécurité**.)
- ❑ Former des **accords de partenariat différenciés** pour développer les actifs et dépasser la concurrence (JV, M&A).

- ❑ Au-delà de l'effet rattrapage, les confinements successifs ont poussé de **nombreuses entreprises à repenser leur stratégie de développement par exemple** pour se recentrer sur leurs activités phares en **cédant leurs activités annexes** ou, à l'inverse, en **accélérant la croissance externe**.
- ❑ Le segment le plus actif reste, sans grand changement avec les années précédentes, **celui des plus petites PME et TPE** (valorisation inférieure à 5 millions d'euros), **qui ont représenté plus de la moitié des deals (54 %) en 2021**.
- ❑ Côté acquéreurs, on note le retour en force des **gros opérateurs (à savoir les fonds d'investissement et des sociétés cotées)** qui avaient privilégié la sécurité pendant le **Covid-19** en se recentrant sur leur portefeuille.
- ❑ En **2021, les sociétés cotées** ont été particulièrement actives sur le secteur Santé-Pharma (31 % des acquéreurs) et les fonds d'investissement très présents sur le **secteur de l'Energie, des matières premières et de la chimie (28 % des acquéreurs)**.

- ❑ A l'heure de la transition énergétique, les producteurs d'énergies renouvelables séduisent, en effet, **les plus grands investisseurs. Preuve en est, le 28 avril 2022**, avec l'annonce du rachat de l'énergéticien français, **Albioma**, un spécialiste de la biomasse, par le fonds d'investissement américain **KKR**.
- ❑ **Le producteur français d'énergies renouvelables à partir de la biomasse** est présent essentiellement dans les Outre-mer ainsi qu'au Brésil et en Turquie. L'opération valorise **l'entreprise 2,7 milliards d'euros avec la dette**.
- ❑ Il s'agit d'une offre publique d'achat (OPA) « amicale » dont l'objectif est « **d'accélérer la stratégie de transition énergétique d'Albioma dans l'Outre-mer français et son expansion internationale** ». L'énergéticien, fondé en 1982 et doté d'une **puissance installée supérieure à 1 gigawatt**, est très présent **à La Réunion**, en Guadeloupe, en Martinique et en Guyane... Les Outre-mer constituant 90 % de son chiffre d'affaires.
- ❑ Par cette opération, KKR endosse le **plan d'investissement doté de 600 à 800 millions d'euros à horizon 2025** et dont plus de la moitié est consacrée à la **conversion des moyens thermiques en Outre-mer français**.

- ❑ Le début de l'année 2022 reste encore actif, mais on constate un **nombre de transactions inférieur de 15 %** à celui des premiers mois des trois dernières années.
- ❑ Il est toutefois difficile de mesurer à quel point le **conflit en Ukraine pèse sur ce fléchissement**. La période de campagne présidentielle est aussi traditionnellement une période de calme sur **le front du M & A**.
- ❑ Mais **l'explosion des incertitudes** marquée par *des conflits internationaux, l'augmentation du coût des matières premières, ou encore les difficultés d'approvisionnement et de recrutement et la fin de l'ère de l'argent quasiment gratuit, plus rapidement aux Etats-Unis, moins clairement en Europe* font naître de **nouvelles inquiétudes**.
- ❑ Un contexte au mieux incertain, au pire anxiogène, qui **amène investisseurs et entreprises à retarder leurs projets**.
- ❑ En témoignent les métiers d'émissions dits primaires (**ECM pour les actions, DCM pour les obligations**) : le premier voit ses volumes diminuer de **77 % en un an en Europe** (à 19,1 milliards de dollars), et le second de **18 % à 703 milliards**.

Joint-ventures et startups soutiennent la croissance et la transition vers les énergies renouvelables

- ❑ Dans son rapport « *Renewables 2021* », l'Agence internationale de l'énergie note que les **énergies renouvelables** seront le secteur connaissant la croissance la plus rapide jusqu'en 2025. Leur essor sera alimenté par des *joint-ventures* (co-entreprises) et partenariats.
- ❑ En 2022 et au-delà, il y aura toujours plus de grandes entreprises historiques des énergies et services énergétiques qui travailleront de concert avec **des entreprises agiles et start-ups (greentech)**.
- ❑ D'autant que la crise du COVID19 et la guerre en Ukraine ont placé de nombreux acteurs **en difficultés financières** (Gel des tarifs, explosion des prix de gros, hausse des impayés, appels de marge sur les contrats gaziers multipliés par huit depuis quelques mois ...). (Gain mécanique de part de marché)
- ❑ Le **fournisseur Hydroption a ainsi cessé son activité** tout comme le distributeur **Oui Énergie** ou encore **E.Leclerc énergies**. Compte tenu du contexte de prix, d'autres acteurs comme le suédois **Vattenfall** ont aussi temporairement cessé d'accueillir de nouveaux clients.

La croissance des Greentech

Offreur de solution innovante (produit, service ou technologie) qui améliore l'impact environnemental des entreprises ou des consommateurs finaux en contribuant significativement à au moins un objectif environnemental de l'Union Européenne.

- ❑ Les TPE-PME de l'ingénierie, du conseil et du numérique sont en première ligne pour faire **évoluer les usages et améliorer les façons de faire**. Autrement dit, elles doivent aider les décideurs de terrain à changer de paradigme, à oser la sobriété.
- ❑ En France, près **d'une Greentech sur deux** adresse les secteurs des **nouvelles énergies (25%)** et de **l'industrie verte (23%)**.
- ❑ La seconde moitié concerne la **conservation des écosystèmes et la transition environnementale (20%)**, le **verdissement de l'agriculture et agroalimentaire (13%)**, la **mobilité propre (13 %)** et la **construction durable (6%)**.
- ❑ Fin 2021, les Greentechs françaises représentent plus **60 000 emplois** et un **chiffre d'affaires cumulé de plus de 3 milliards d'euros**.

Les Greentech agissent principalement sur 6 verticales

Nouvelles Énergies

- **Production** : énergies renouvelables, nucléaire
- **Réseaux & distribution** : smart grids, courant continu, pilotage, optimisation des flux, flexibilité du mix énergétique
- **Stockage** : mécanique, géothermique, électrostatique, électrochimique, chimique
- **Consommation** : décarbonation chaleur, efficacité énergétique, récupération de chaleur, autoconsommation
- **Vecteur hydrogène décarboné** : production, stockage, conversion, usage

Industrie verte

- **Matériaux et produits verts** : biomasse agricole et sylvicole, ressources marines, plastiques biodégradables, produits écoconçus, textiles, cosmétiques, emballages verts
- **Chimie verte et biotechnologies** : bioprocédés industriels
- **Recyclage, valorisation** : recyclage mécanique, chimique
- **Métaux verts et mines durables** : lithium, acier vert, aluminium vert, recyclage et récupération des métaux

Mobilité propre

- **Nouveaux usages** : autopartage, mobilité à la demande, covoiturage, logistique urbaine durable
- **Mobilité douce** : vélo électrique, trottinettes électriques, vélo cargo
- **Solutions de recharge** : recharge rapide, véhicule to grid, stations à hydrogène
- **Véhicules terrestres** : conversion de véhicules, batteries, véhicules électriques et à hydrogène
- **Maritime** : énergie vélique, nouveaux carburants
- **Aéronautique** : avion zéro carbone, dirigeables

Environnement

- **Air et fumées** : mesure, traitement, ventilation
- **Décarbonation** : décarbonation matière, capture, stockage, réutilisation et valorisation du CO2 (CCUS)
- **Eau** : mesure, dépollution, traitement, qualité, consommation, gestion des risques climatiques
- **Sols** : protection, dépollution
- **Économie circulaire** : tri, réemploi, reconditionnement, vrac, circuits courts
- **Biodiversité** : protection des ressources, milieux, espaces et espèces
- **Accompagnement à la transition** (outils numériques au service de la transition écologique) et **numérique durable** (réduction de l'empreinte carbone du numérique)

Construction durable

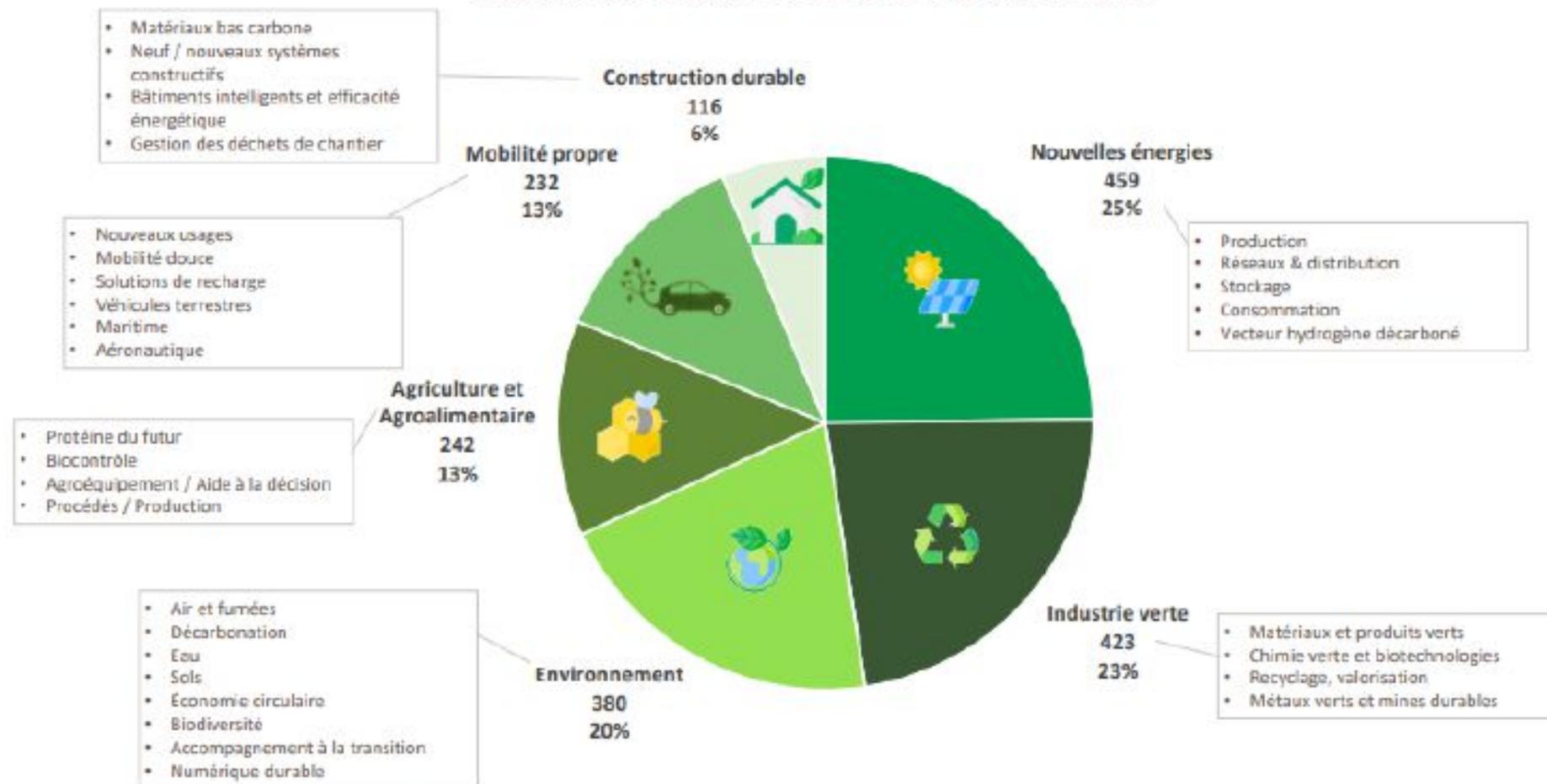
- **Matériaux bas carbone** : béton vert, argile, bois, matériaux biosourcés, mixité des matériaux (ossature bois)
- **Neuf / nouveaux systèmes constructifs** : maquette numérique (BIM, Building Information Modelling), pré-fabrication / hors-site
- **Bâtiments intelligents et efficacité énergétique** : pilotage, domotique, rénovation
- **Gestion des déchets de chantier** : réemploi, recyclage

Agriculture et Agroalimentaire

- **Protéine du futur** : végétal, oléoprotéagineux, algues, insectes, fermentation, agriculture cellulaire
- **Biocontrôle** : microalgues, champignons, stimulateurs de défenses naturelles, usage de phéromones et kairomones
- **Agroéquipement / Aide à la décision** : technologies numériques avancées, capteurs, IA, drones
- **Procédés / Production** : industrie agroalimentaire du futur, optimisation des flux

Les Greentech françaises adressent l'ensemble des verticales, notamment l'énergie et l'industrie verte pour presque la moitié d'entre elles

Répartition par verticale des Greentech françaises à fin 2021



- ❑ Pour moitié créées depuis moins de **cinq ans**, elles disposent d'un très fort potentiel de **croissance**, parmi lesquelles de **futurs champions** comme **Carboneo**, une start-up qui recycle du CO2 en carburant et en composés chimiques de base de la chimie et **Verkor**, **développeur et producteur de batteries pour véhicules électriques**.
- ❑ Les montants levés par les Greentech tricolores pour financer leur croissance sont de plus en plus élevés : plus de 1 milliard d'euros par an en 2020 et en 2021 qui positionnent ainsi **la France parmi les quatre pays européens les plus actifs derrière l'Allemagne, la Suède et le Royaume-Uni**.
- ❑ Les levées de fonds des Greentech de ces quatre pays ont été multipliées par **onze entre 2018 et 2021**. Par ailleurs, la multiplication des levées supérieures à **100 millions d'euros explique cette accélération et a permis l'avènement de deux licornes green en France** : Backmarket et Vestiaire Collective.
- ❑ En 2021, elles ont réuni **16% du total des fonds levés par les start-ups françaises**, et **12% si on considère le FT120**.

Nouvelles énergies : la production d'énergie est le principal segment ; les enjeux de recherche sont importants notamment sur l'hydrogène décarboné

Objectif

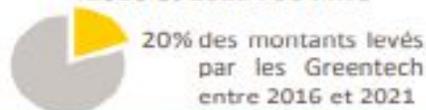
Produire des énergies décarbonées multiples, les distribuer, les piloter et les déployer avec flexibilité

Présentation de la verticale

Nombre de Start-ups à fin 2021 : 459



Montants levés entre 2016 et 2021 : 904 M€

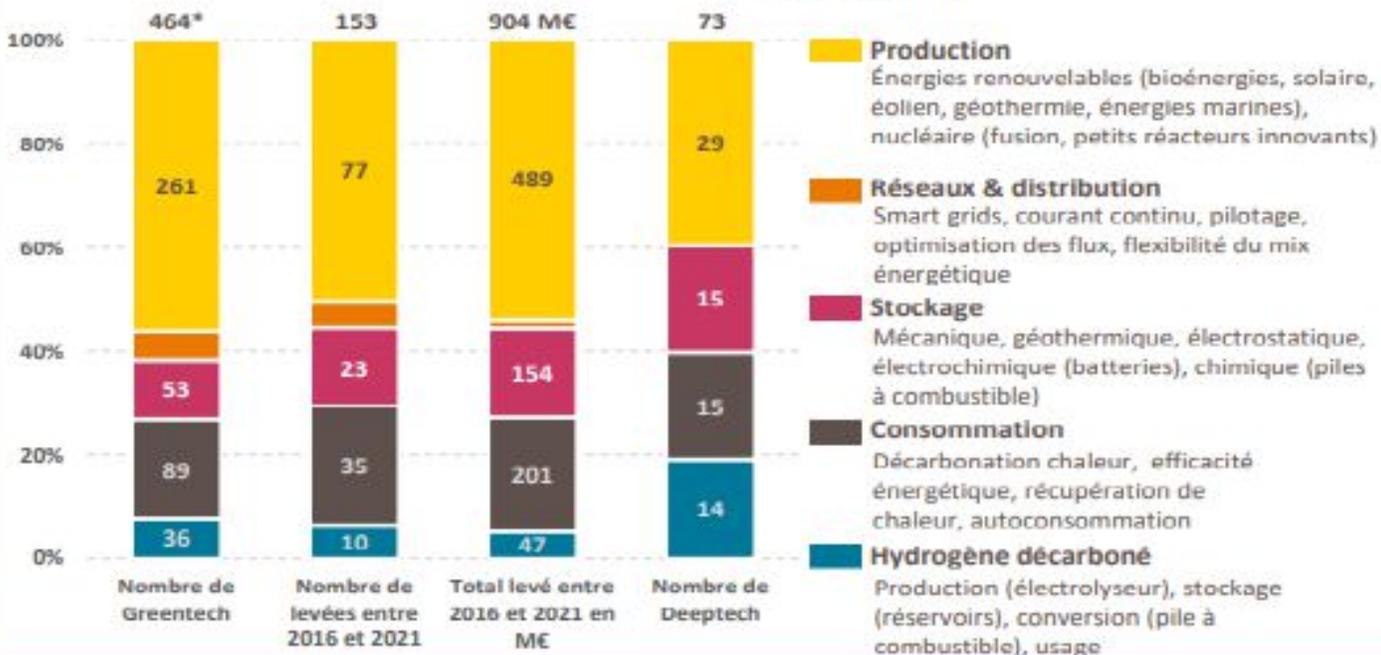


Âge médian 6 ans

Enjeux technologiques clés

- Production d'hydrogène vert à moindre coût
- Nucléaire : nouveaux usages et utilisation des combustibles (recyclage de déchets/combustible usagé)
- Multiplication des sources de fourniture et de consommation d'électricité
- Nouvelles solutions de stockage

Segmentation



Dynamique

Montants levés par type de round en M€



Nombre de levées par type de round



Joint-ventures et startups soutiennent la croissance des énergies renouvelables

- ❑ Par exemple, dans la course au marché mondial des batteries pour les véhicules électriques (VE), le groupe Renault a annoncé la signature de **deux nouveaux partenariats**.
- ❑ Le premier avec l'entreprise **Envision AESC** permettra l'implantation d'une **méga-usine à Douai**, le but étant de soutenir la Renault ElectricCity (le nouveau pôle industriel électrique de référence situé dans les Hauts-de-France) qui sera à **proximité**, et soutenir la fabrication des cellules en production.
- ❑ Le deuxième, avec **Verkor**, a pour objectif le **co-développement et la fabrication de batteries hautes performances**. Renault prévoit ainsi de détenir une participation de plus de 20% dans Verkor qui a annoncé début 2022 avoir choisi Dunkerque pour implanter sa première méga-usine et produire à grande échelle des cellules bas-carbone.
- ❑ Ces nouveaux partenariats pourront être à l'origine de **4 500 emplois directs en France d'ici 2030** et projetteront le groupe Renault dans les acteurs du VE les plus compétitifs et performants.

Enjeu clé de la transition vers l'électrique, les batteries concentrent les investissements en Europe et la France compte 2 acteurs avec ACC et Verkor

Les projets de Gigafactory se multiplient en Europe



Source : CICenergiGUNE

La Commission Européenne et les Etats Membres en soutien pour la structuration d'une industrie européenne



2 IPCEI de 3,2Mds€ et 2,9Mds€

Les acteurs européens se développent, avec 2 français dans la course



Start-up suédoise créée en 2017. Production de batteries Lithium Ion déjà opérationnelle. >100 GWh en 2030 sur 3 sites. >58n€ de financement.



Entreprise européenne créée en 2020 par Total et Stellantis. Production de cellules et modules. 120 GWh à horizon 2030 sur 3 sites. Aide publique franco allemande de 1,3Mds€ dans le cadre de l'IPCEI.



Start-up française créée en 2020. Production de batteries Lithium Ion. 50 GWh en 2030 sur un site. Levée de 100M€.



Start-up britannique créée en 2019. Production de batteries Lithium Ion. 50 GWh en 2030 sur un site. 2Mds€ de financement sécurisés.

Source : recherche Bpifrance

Important Projects of Common European Interest (IPCEI)

Alors que la transition énergétique progresse, il devient impératif d'offrir des services plus qualitatifs d'accompagnement des entreprises

- ❑ Pour sa sixième édition, le palmarès des **Champions de la croissance** réalisé par Statista fait la part belle aux entreprises françaises qui ont réussi l'exploit d'afficher un taux minimal de croissance annuel moyen pour figurer dans ce classement s'établit à **12,75 % contre 11,4 % un an plus tôt**.
- ❑ Au total, le secteur de l'énergie rassemble **2,60%** des Champions de la croissance en 2022.
- ❑ Entreprise de **conseil et d'ingénierie dans le domaine des énergies renouvelables**, **ACTEAM ENR** occupe la première place de ce classement avec un taux de croissance annuel moyen de **174,43%** et une **croissance de 1966,73 % sur trois ans**.
- ❑ Derrière elle, en deuxième position, se place **JL&P**, une société de consultation en matière d'énergie, avec un chiffre d'affaires de plus de 2 millions d'euros en 2020. A la troisième place, on retrouve **Eqinov**, une société d'aide à la transition énergétique auprès des industriels, forte d'un **taux de croissance de 696,48% entre 2017 et 2020**. Dans un milieu en plein boom, **Eqinov** s'applique depuis onze ans à constituer un « **guichet unique** » pour les entreprises afin de lutter contre l'éclatement des services d'accompagnement à la transition énergétique.

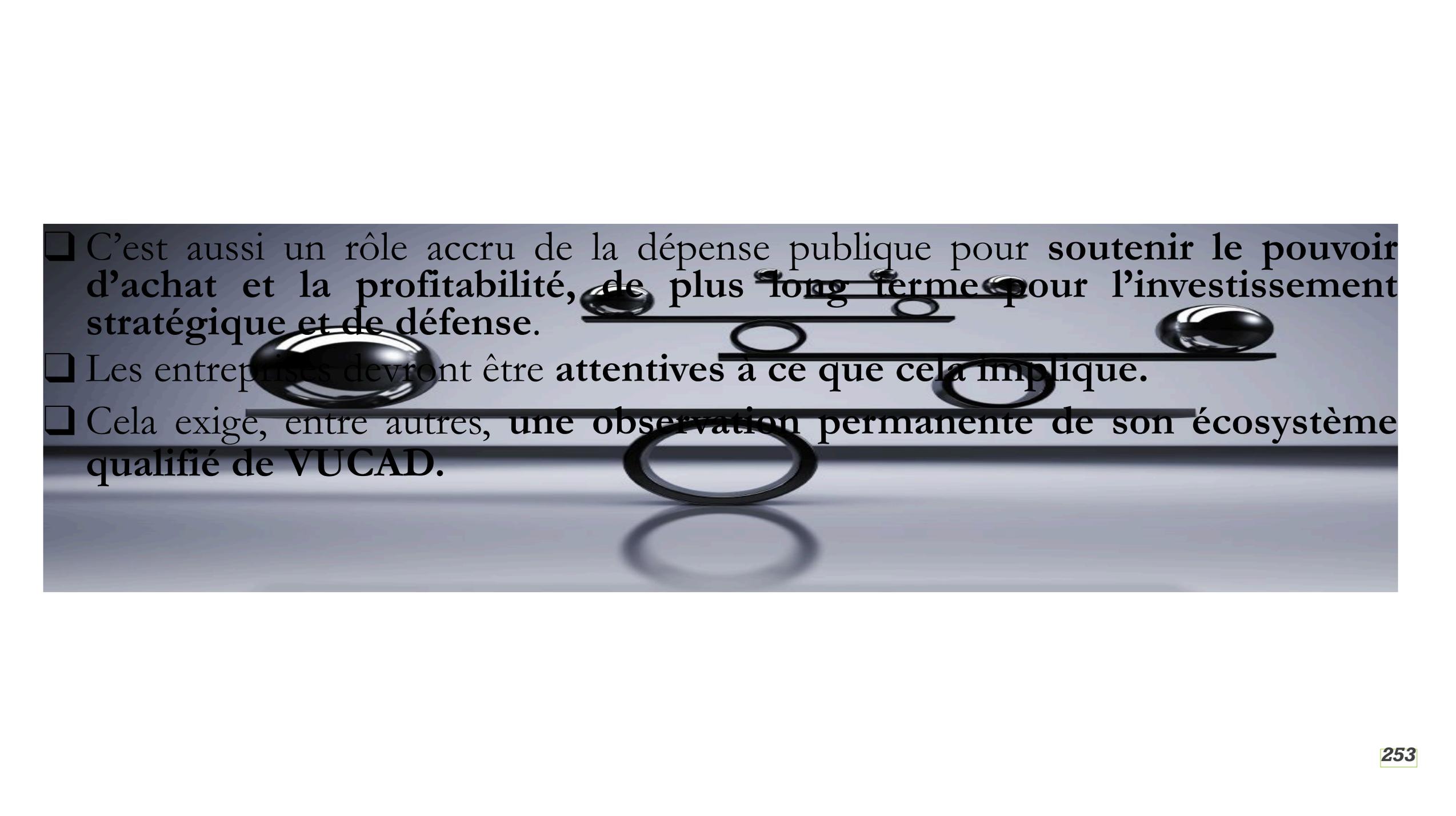
**“Your leadership
journey will
include more
frequent pathway
changes”**

D - VUCAD ?



- ❑ Nous l'avons vu la mondialisation dite opérationnelle est significative du contexte dans lequel nous évoluons:
- ❖ **Interdépendance et compétition dans tous les domaines** (économiques, scientifiques et technologiques, culturels, institutionnels, etc.).
- ❖ **Rôle des données et de l'information comme matière première et moteur de la compétition mondiale** : smart data, notion d'information entrante et sortante.
- ❖ **Nouvelles logiques de concurrence** :
 - Nouveaux rôles des entreprises, **responsabilité sociale, éthique voire géopolitique**,
 - Déploiement de stratégies de **puissance des États** dans le domaine économique : **diplomatie économique et souveraineté industrielle (énergétique)** ;
 - Complexité des phénomènes d'interdépendance, la pratique de la « **coopétition** »;
- ❖ **La prévalence des questions géopolitiques et géoéconomiques** : accès à l'eau, aux ressources naturelles et énergétiques, métaux critiques, interdépendance des États et internationalisation de la finance.

- ❑ Selon une citation de Lénine « *Il y a des décennies où rien ne se passe et des semaines où des décennies se produisent* ». Nous vivons de telles semaines.
- ❑ Cette guerre met fin à trois **décennies d'apparente déconnexion entre le risque géopolitique et le scénario macroéconomique**, du moins selon l'interprétation de la plupart des économistes. Cela a des conséquences profondes sur **l'organisation institutionnelle de l'Europe**.
- ❑ L'économie de crise que nous vivons depuis l'émergence du virus pandémique est désormais **supplantée par l'économie de guerre**.
- ❑ Un rôle bien plus important de l'État (à tous niveaux, national et européen) dans la **redéfinition de l'équilibre général des ressources et des emplois de l'économie**, avec des changements majeurs dans la stratégie d'approvisionnement mais aussi une intervention de l'État dans **les politiques de fixation des prix**.

- 
- ❑ C'est aussi un rôle accru de la dépense publique pour soutenir le pouvoir d'achat et la profitabilité, de plus long terme pour l'investissement stratégique et de défense.
 - ❑ Les entreprises devront être attentives à ce que cela implique.
 - ❑ Cela exige, entre autres, une observation permanente de son écosystème qualifié de VUCAD.

- ❑ C'est aussi un rôle accru de la dépense publique pour soutenir le pouvoir d'achat et la profitabilité, de plus long terme pour l'investissement stratégique et de défense.
- ❑ Les entreprises devront être attentives à ce que cela implique.
- ❑ Face à la survenue de situations d'une prédictibilité impossible, les entreprises n'ont ainsi jamais eu autant besoin de talents capables de réagir, au quart de tour, aux changements multiples et de réorienter dans la foulée leurs objectifs et priorités. Pour ce faire, ils s'appuieront sur des outils : l'intelligence économique et la prospective.

- ❑ Afin de mieux comprendre et appréhender le monde qui nous entoure, nous utilisons, depuis quelques années, **l'acronyme VUCA**.
- ❑ Il signifie que nous évoluons dans un monde qui est à la fois **Volatil, Incertain (Uncertainly en anglais) et Ambigu**.
- ❑ Cet acronyme a été créé dans le monde militaire pour décrire la **complexité des interventions et de leurs différentes tactiques**.
- ❑ Puis il a été repris dans le monde des affaires et du management des entreprises **afin d'acquiescer une meilleure gestion des risques et de prendre les bonnes décisions**.

- ❑ Donc, depuis un certain temps maintenant, le monde du management ne cesse de faire référence à ce monde VUCA afin **d'adopter des outils, des méthodes et des processus tenant compte de ces 4 caractéristiques incontournables.**
- ❑ **La volatilité** qui est la marque d'une **inconstance des situations**, demande régulièrement un *réajustement des stratégies et des décisions pour être le plus en cohérence avec la situation présente.*
- ❑ **L'incertitude**, qui est la marque d'une nouvelle situation qui peut émerger à tout moment et en tout lieu **sans prévenir**, *exige du management une capacité à s'adapter et à innover en permanence.*
- ❑ **La complexité**, qui est la marque d'une incapacité légitime à **tout comprendre des écosystèmes aux interactions multiples**, demande aux managers et aux dirigeants une *forte appétence pour la multiplicité des données et des connaissances permettant de prendre sereinement leurs décisions.*

- ❑ Enfin, l'ambiguïté, qui est la marque des situations dont on ne peut qualifier clairement leurs caractéristiques et leur valence, *requiert du management une grande humilité de jugement et une large ouverture d'esprit.*
- ❑ En 2020 le monde « dangereux » est venu sournoisement s'immiscer dans notre mode VUCA. C'est au moment même où cette peur de contracter le virus semble s'éloigner, que nous voici confrontés à une nouvelle menace planétaire : l'évocation d'une 3ème guerre mondiale et d'une attaque nucléaire.
- ❑ Nous voilà donc violemment projetés dans le monde VUCAD, où la dangerosité vient compléter les 4 caractéristiques précédentes.
- ❑ Et cette dangerosité du monde n'est ni volatile, ni incertaine, ni complexe, ni ambiguë. Elle est permanente, certaine et très précise.

Information - Connaissance

Recherche
Collecte
Analyse
Synthèse
Diffusion

Protection

Influence

Compétitivité

Performance

Diffusion

IE « défensive »

IE « offensive »

- ❑ On entend parler d'intelligence économique par les **acteurs politiques** mais **également les entreprises**.
- ❑ Alors, est-ce **une affaire d'Etat** ou **d'entreprise** ?
- ❑ Les deux en fait... et on devrait plutôt parler d'intelligences économiques car la finalité est la même – réduction des risques et compétitivité pour la préservation des emplois, développement via l'innovation, sécurisation des savoirs, etc.
- ❑ Or, une **Europe puissante** suppose une **souveraineté économique** et dès lors une coopération en matière **d'intelligence économique**.
- ❑ Un rapport d'information sur « *L'avenir de la politique industrielle européenne* » à l'Assemblée Nationale, paru le 1er avril 2021, **préconise un service dédié à l'intelligence économique** au sein de la **Commission européenne** afin de faire face aux entreprises et États tiers.

- ❑ Si le marché européen est ouvert et respecte parfaitement les traités internationaux de libre échange et les règles de concurrence instaurées par l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), ce n'est pas toujours le cas des autres États qui sont pourtant ses voisins proches ou ses concurrents directs dans certains cas.
- ❑ L'intelligence économique est bel et bien un enjeu de sécurité, d'autant plus qu'elle ne se définit plus seulement par rapport à des menaces militaires ou physiques.
- ❑ Elle cherche à garantir l'approvisionnement, à conserver les capacités de production dans les secteurs clés, à assurer des débouchés et à maintenir une certaine stabilité économique.
- ❑ Une chose est certaine, l'information est une ressource qui se valorise et influe sur la puissance. Au vu de ces éléments, une coopération en matière d'intelligence économique est indispensable pour favoriser le marché intérieur et les exportations.

- ❑ Protéger le marché intérieur des investissements direct étrangers prédateurs venant **des entreprises publiques étrangères est une nécessité.**
- ❑ C'est pour cette raison que la Commission Européenne a créé un mécanisme de **filtrage des IDE pour les États membres.**
- ❑ **La procédure du règlement du 19 mars 2019** consiste en la création d'un **cadre européen d'échange d'informations** permettant une **meilleure coordination** bien que les **mécanismes par pays restent libres.** Un projet de règlement relatif aux **subventions étrangères faussant le marché intérieur est en cours de consultation.**
- ❑ L'échange d'informations entre la Commission et les États membres se fait par un **réseau sécurisé et crypté.**
- ❑ **L'export** peut également s'appuyer sur l'intelligence économique. C'est un **avantage concurrentiel pour les entreprises qui adoptent la démarche.**
- ❑ Il est donc primordial que les entreprises soient aidées par **leur État et l'Union européenne.**

- ❑ De même, il semble nécessaire de créer un cadre favorable au développement des PME européennes, à l'innovation et à la protection de la propriété intellectuelle et industrielle.
- ❑ En effet, il est possible de voir l'intelligence économique comme un instrument visant à conquérir de nouveaux marchés et gagner en puissance par un cadre de concurrence libre et non faussée entre les entreprises. De fait, l'intelligence économique permet de lutter à armes égales face aux autres grandes nations qui utilisent la puissance publique pour avancer leurs intérêts économiques.
- ❑ Aux Etats-Unis, le développement de l'intelligence économique est basé sur le principe de « *l'interventionnisme à l'extérieur et le libéralisme à l'intérieur* ».
- ❑ Cette vision se retrouve la politique appelée « *advocacy policy* » qui s'appuie notamment sur des agences spécialisées dans l'intelligence économique telles que : Advocacy Center, National Economic Council ou Committee on Foreign Investments in the United States.

Les services de Advocacy Center offrent un avantage concurrentiel aux entreprises américaines en : Centraliser les services de défense des intérêts commerciaux dans un seul bureau ; Mobiliser des ressources à l'appui des propositions d'entreprises américaines et des occasions d'affaires; Offrir un processus institutionnalisé à l'appui de l'intérêt national des États-Unis, créer et conserver des emplois aux États-Unis et élargir la base d'exportation des États-Unis.

- ❑ La législation américaine est à la fois **défensive et offensive**. Les lois **américaines** et les décisions de justice du **Department of Justice** ont pour objectif de **protéger leur marché intérieur** mais peuvent aussi permettre la **déstabilisation et la prédation** d'entreprises étrangères grâce à l'**extraterritorialité** du droit américain. **Première cible : l'Europe.**
- ❑ C'est par le **Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)**, loi anti-corruption étrangère que le gouvernement américain **favorise et promeut ses entreprises nationales.**
- ❑ Contrairement à ce qui a été fait aux États-Unis, **aucune agence spécialisée dans l'intelligence économique n'a été créée en Europe.** La Commission européenne dispose déjà d'une **pratique avancée en matière de sécurité économique** mais **peine à développer sa vision offensive.**
- ❑ Pour cette raison, inclure l'**intelligence économique**, de manière formelle, **au sein de la DG du Commerce** de la Commission européenne permettrait une étroite collaboration avec le **Service Européen pour l'Action Extérieure (SEAE)**. Cela compléterait la **vision stratégique européenne au-delà de la Politique de Sécurité et Défense Commune.**
- ❑ **Déployer les moyens d'une Union européenne stratège** est sûrement la nouvelle étape, qu'il convient de ne pas manquer cette fois-ci.

- ❑ Aujourd'hui, l'intelligence économique au sein de l'entreprise est définie comme un **mode de gouvernance fondé sur la maîtrise et l'exploitation de l'information stratégique pour créer de la valeur durable.**
- ❑ Elle se distingue du concept de *business intelligence*, qui se concentre exclusivement sur **l'exploitation automatisée de l'information** (les techniques d'exploration de *données (data-mining)* et **l'analyse des données en masse (*big data analytics*)**).
- ❑ L'intelligence économique est une **démarche, un état d'esprit** qui concerne tous les acteurs de l'économie.
- ❑ Trop souvent associée aux grands groupes, elle **concerne tout dirigeant d'entreprise**, quelle que soit sa taille et la nature de son activité.
- ❑ Plus largement, la mise en place réussie d'une démarche d'IE au sein d'une entreprise nécessite **l'implication et la sensibilisation de l'ensemble des salariés de l'entreprise.**

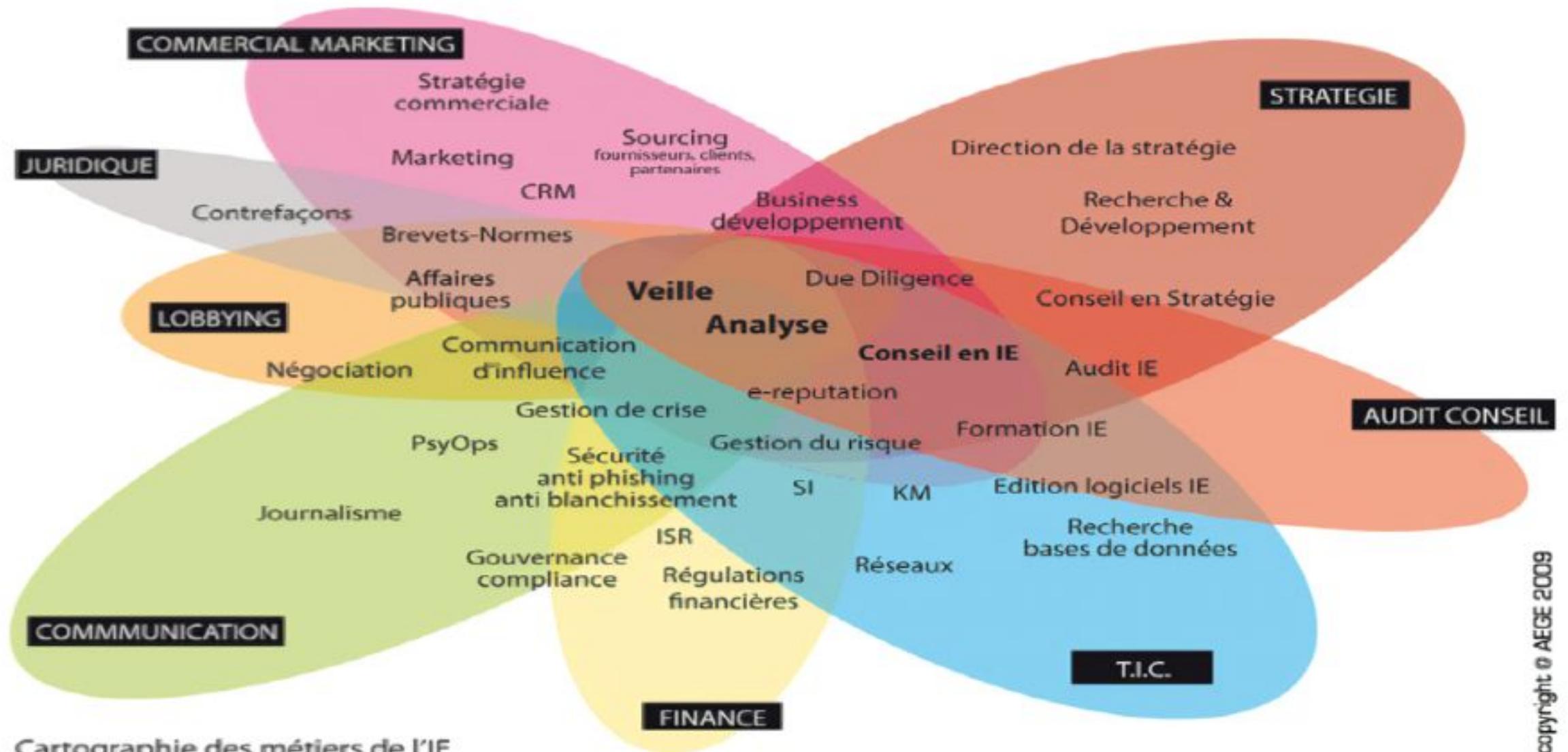
- ❑ L'intelligence économique est aussi une **organisation, qui consiste avant tout à mettre en place des méthodes et des outils.**
- ❑ À ceux-ci s'ajoutent des **compétences** pour collecter l'information, l'analyser et la transformer en **connaissance** qui sera diffusée aux bons acteurs, sans omettre de la **sécuriser**.
- ❑ La **donnée, à la base, devient information par un travail de qualification et de contextualisation.** Partagée et analysée au sein de l'entité, elle devient **connaissance** et constitue *in fine* un **savoir (actif immatériel).**
- ❑ **Information et connaissance** alimentent les **décisions et le pilotage de la stratégie.**

- ❑ L'intelligence économique est donc multiple **dans son contenu et ses dispositifs.**
- ❑ Elle induit des **fonctions à la fois informatives, anticipatrices et proactives.**
- ❑ **L'avantage compétitif** qu'une organisation peut en tirer repose sur sa **capacité à maîtriser les flux d'informations**, en appui à ses actions, pour construire sa stratégie avec un maximum de réactivité.
- ❑ Elle se **décline en veille/anticipation, maîtrise des risques** (sécurité économique) et **action proactive sur l'environnement** (influence).

Savoir-être de l'IE :

- ❑ **Capacité critique** (curiosité intellectuelle, questionner les croyances, ne rien prendre pour acquis, décadrer ses modes de pensée pour mieux les recadrer et donner du sens à des faits semblants aberrants) ;
- ❑ **Empathie** : entrer dans la rationalité d'autrui et **logiques de comportements** pour anticiper ces réactions et décisions possibles.

Les métiers de l'intelligence économique



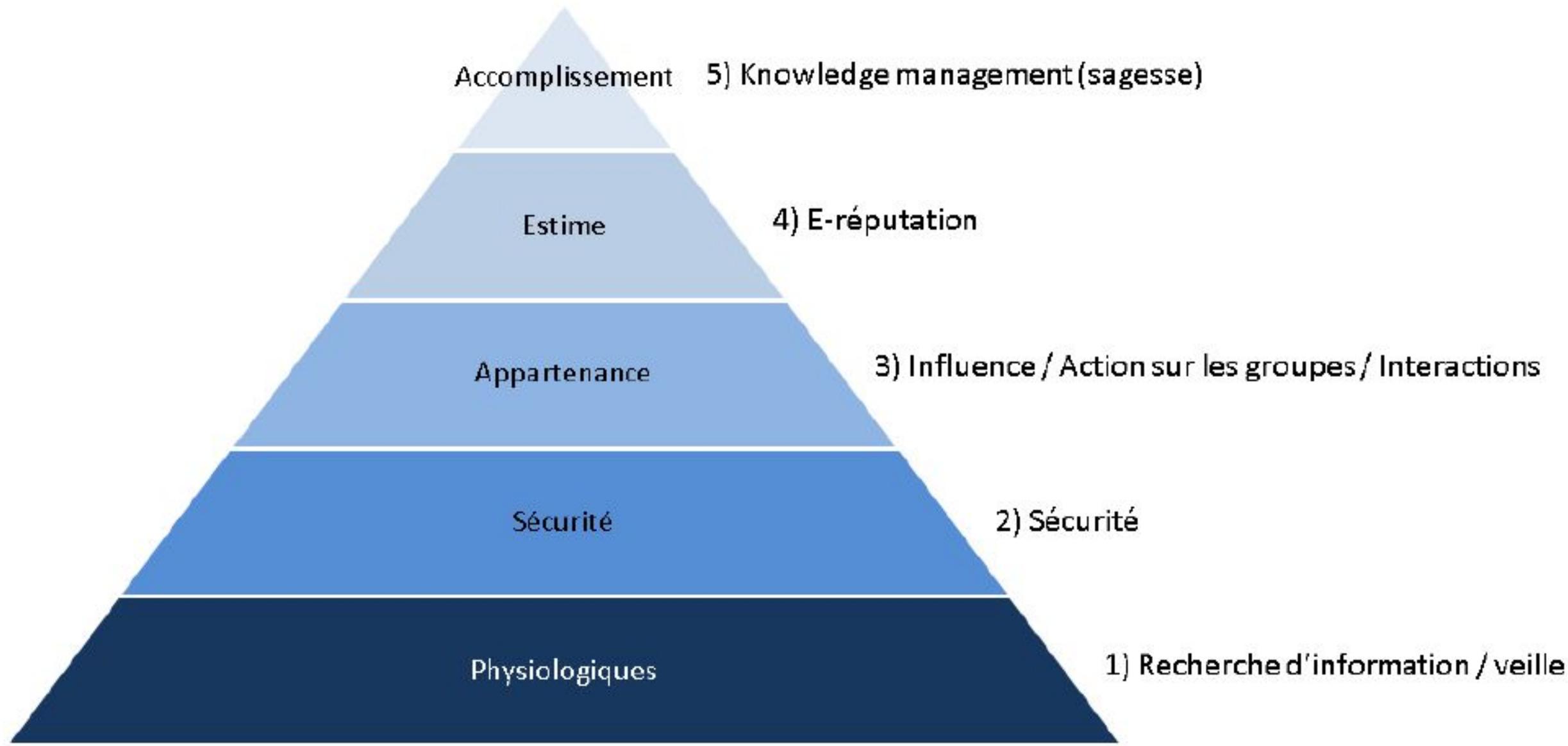
Cartographie des métiers de l'IE

À quoi sert l'intelligence économique ?

Outil de pilotage et facteur de performance, **elle permet à une entreprise de :**

- ✓ **produire des informations** en mobilisant la capacité **d'analyse et d'anticipation des collaborateurs ;**
- ✓ **maîtriser et protéger** l'information stratégique ;
- ✓ **pérenniser son existence et se développer face à la concurrence,** en décidant à bon escient et avec réactivité ;
- ✓ **mettre en évidence des opportunités et les exploiter** pour le développement d'innovations, de partenariats, de gains de productivité, la conquête de nouvelles parts de marché ;
- ✓ **révéler des menaces et les réduire.**

Besoins...



Maslow

L'appel au développement de l'intelligence économique se justifie car :

- Il est important de pouvoir être informé **avant les autres**;
- Il appartient à tout acteur économique de comprendre et d'anticiper les mutations qui affectent son marché et pour cela d'utiliser **des outils de veille**;
- L'information est devenue **stratégique** et, à ce titre, elle est indispensable pour prendre une bonne décision;
- Les acteurs économiques doivent savoir **protéger leurs informations** et leurs actifs stratégiques;
- Les acteurs économiques sont obligés de revoir leur approche de l'information et d'organiser le partage de celle-ci afin de **pouvoir la capitaliser en interne**.

L'intelligence économique (IE) utilise toutes les ressources des **technologies de l'information et de la communication, des réseaux humains et de leur capacité d'influence** pour vous donner les moyens d'être **plus compétitif** et plus efficace face à la concurrence.

**UTILISEZ CES OUTILS STRATEGIQUES ET SOYEZ CURIeux DE
TOUT**

Mais comment décider face à l'inconnu, autrement dit à l'incertitude ?

- ❑ Les militaires font continuellement face à l'incertitude, et dans ce cadre, le manque de maîtrise peut avoir des conséquences létales.
- ❑ **Ils ont appris que l'environnement n'est pas sous contrôle** comme le faisait remarquer Napoléon Bonaparte :
« J'ai conçu beaucoup de plans, mais je n'ai jamais eu la liberté d'exécuter un seul d'entre eux ».
- ❑ **Lorsqu'on est face à des dynamiques de développement importantes, il faut admettre que les régimes de croisière n'existent plus et que pour cela, il faut prendre un peu de recul et passer de la planification à la prospective.**

- ❑ Éprouvées depuis plusieurs décennies, les approches « classiques » de la stratégie d'entreprise sont largement **diffusées dans les directions d'entreprises.**
- ❑ Cependant, face aux risques **environnementaux et transformations systémiques à venir, ces approches souffrent de limites intrinsèques.**

Limites de la stratégie d'entreprise actuelle

Risques associés

- 1 La stratégie d'entreprise se base sur une approche « prédictive », utilisant souvent des **hypothèses sous-jacentes de prolongation tendancielle sans rupture.**
- 2 La réflexion stratégique se fait souvent à un **horizon relativement court terme** ce qui exclut par construction les processus lents mais potentiellement très déstabilisants pour l'activité de l'entreprise, dont le changement climatique fait partie.
- 3 Les limites planétaires, et en particulier les conséquences du changement climatique, qui ne se monétarisent pas facilement, **ne sont quasiment jamais intégrées aux réflexions stratégiques** (ou à des degrés encore très limités).
- 4 **Les interdépendances entre différents secteurs et activités** sont encore mal maîtrisées et l'analyse systémique n'est pas employée.

Difficulté à anticiper l'avenir de manière lucide, **mise à risque du modèle d'affaires de l'entreprise dans un monde sujet à de potentielles ruptures.**

Ne permet pas de fixer un cap qui permettra la **résilience de l'entreprise à moyen terme.**

Ne pas tenir compte de ces éléments structurants pour l'économie à moyen terme **conduit à bâtir des stratégies d'entreprises inappropriées, mettant à risque leur pérennité.**

La compréhension incomplète des enjeux peut **entretenir l'illusion qu'un modèle d'affaires est compatible avec la transition bas-carbone.**

L'analyse par scénario est un outil stratégique qui permet d'anticiper et de caractériser les incertitudes et les ruptures à venir.

- ❑ Ainsi, il est nécessaire dans le contexte actuel de dépasser la seule approche « prédictive », qui utilise souvent des hypothèses de relative linéarité et raisonne « toutes choses égales par ailleurs ».
- ❑ Les réflexions stratégiques doivent aussi se bâtir sur une vision long terme, tenant compte des contraintes physiques et utilisant un raisonnement systémique, qui est indispensable à la compréhension des transformations socio-économiques à venir.
- ❑ L'analyse par scénario est un outil puissant pour dépasser les limites de la stratégie d'entreprise actuelle.
- ❑ L'analyse par scénario est une méthode de prospective qui consiste à envisager des futurs possibles et à explorer les conséquences potentielles pour le modèle d'affaire de l'entreprise, en vue d'alimenter le processus de réflexion stratégique et d'éclairer l'action.
- ❑ Ainsi il ne s'agit pas de prédire l'avenir, mais plutôt d'anticiper des évolutions possibles afin de s'y préparer.
- ❑ Revenons un instant sur la prospective.



B - Un point sur la prospective

**Voir loin et large
Imaginons l'avenir
ensemble**

❑ Le modèle d'affaires suppose que l'entreprise se projette sur le moyen et le long terme afin de mieux déceler les risques et opportunités.

❑ Pour se faire, les entreprises peuvent s'aider de la prospective.

La prospective, c'est l'art d'explorer le champ des possibles qu'ouvre sans cesse l'avenir.

❑ L'avenir est indéterminé et donc ouvert à une multitude de futurs possibles ;

❑ L'avenir est un **domaine de pouvoir** : on peut agir sur l'avenir, soit en se préparant à un changement anticipé (**pré-activité**) plutôt que d'attendre pour réagir, soit en agissant pour provoquer un changement souhaitable (**pro-activité**).

❑ L'avenir est domaine **de volonté** ; lieu de concrétisation de nos projets, il est avant tout « une chose à faire », à **réaliser en fonction de l'avenir que nous désirons**.



- ❑ La prospective ne consiste **pas à prévoir l'avenir** (ce qui relevait de la divination et relève aujourd'hui de la futurologie) mais à élaborer **des scénarios** sur la base de l'analyse des données disponibles et de la compréhension et prise en compte des **processus socio-psychologiques**.
- ❑ Il s'agit de distinguer les **signaux faibles et ponctuels des tendances lourdes et déterminantes pour l'avenir**.
- ❑ Il est important de **ne pas travailler** en silo car le futur dépend de nombreux facteurs reliés entre eux.
- ❑ Il faut donc **privilégier la veille et l'intelligence stratégique**.

Prévision**Prospective**

Disposition d'esprit, vision

Contrainte
« Sans doute que... »Libérée
« Mais au fond, si... »

Niveau d'incertitude

Faible

Elevé

Démarche

Extrapolation du présent

Ouverte, imaginative et
démocratique

Approche

Sectorielle
Principe de continuitéGlobale, systémique. Prend en
compte les ruptures

Horizon temporel

Court et moyen terme

Moyen et long terme

Variables

Quantitatives, objectives, connues,
primauté du quantifiableQualitatives, quantifiables ou non,
subjectives, connues ou cachées

Relations

Statiques, structures stables

Dynamiques, structures évolutives

Méthode

Modèles déterministes et
quantitatifs (économétriques,
mathématiques)Construction de scénarios
Modèles qualitatifs et stochastiques

Outil d'évaluation

Chiffres

Critères

Attitude à l'égard du futur

Passive ou réactive
(le futur sera)Proactive et créative
(le futur est créé)

3 - RAPPORTS PROSPECTIFS



❑ Atteindre la neutralité carbone en 2050, accélérer la transition énergétique dans le cadre d'un projet de société socialement juste et apaisée, ces **derniers mois** **trois études prospectives** ont été présentées qui abordent le futur énergétique de la France de manière différente.

1. Ainsi, le 25 octobre, le Réseau de transport d'électricité (RTE) a publié une grande étude de 650 pages sur les « futurs énergétiques 2050 », aboutissement de deux ans et demi de travail au cours desquels RTE a étudié les évolutions possibles de notre système de production électrique pour les trente années à venir.

❑ *A quelle consommation d'électricité faut-il s'attendre en 2050 ? Peut-on se reposer uniquement sur les énergies renouvelables pour y répondre ? Quelles places possibles encore pour le nucléaire ?*

❑ Voilà les questions au cœur de « Futurs énergétiques 2050 ».

❑ **Six scénarios** sont proposés qui ont tous pour point commun de se fixer le but d'atteindre la **neutralité carbone en 2050** et donc que la production d'électricité en France ne soit plus **source d'émissions de gaz à effet de serre à cette date**.

❑ **Trois scénarios** font le pari d'atteindre ce cap avec un mix de production tendant vers le **100 % renouvelables** quand les trois autres misent sur **un investissement dans de nouvelles installations nucléaires**.

❑ Les associations œuvrant sur la transition énergétique considèrent que l'enjeu de maîtrise de la demande d'électricité est tout autant capitale et **trop peu pris en compte dans cette étude, la sobriété et l'efficacité énergétique passant au second plan**.

2. Second scénario présenté le 26 octobre 2021, celui de l'association NégaWatt qui tous les cinq ans renouvelle cet exercice prospectif, y ajoutant désormais à la question de l'énergie et du climat, celle de l'accès aux matières et l'objectif d'un redéploiement industriel.

❑ **Grâce à l'expertise et aux retours d'expérience des praticiens de terrain qui contribuent à son élaboration, le scénario négaWatt traduit les objectifs incontournables en mesures concrètes :**

- ❑ **Améliorer la qualité des logements** pour réduire les factures de chauffage et gagner en confort et en santé, l'isolation des logements et locaux tertiaires est une priorité. Un grand programme de rénovation performante, au niveau BBC, est à lancer urgemment, en renforçant la formation des professionnels du bâtiment ;
- ❑ **Rendre la mobilité plus accessible et moins polluante** : développer les modes alternatifs de déplacement et leurs infrastructures, baisse du trafic routier combiné avec de nouvelles motorisations ;
- ❑ **Développer de nouvelles stratégies industrielles** inscrites dans la transition énergétique ;
- ❑ **Moins et mieux consommer des produits** à faible impact environnemental ;
- ❑ **Conjuguer agroécologie et alimentation saine** ;
- ❑ **Engager le mix énergétique français vers le 100 % renouvelable** ;
- ❑ **Acter une nouvelle étape de la décentralisation** : en relocalisant Les gisements de sobriété, d'efficacité et d'énergies renouvelables et en donnant plus de moyens réglementaires, humains et financiers aux collectivités locales.

- ❑ La démarche négaWatt repose sur l'application des **trois principes de sobriété, d'efficacité et de sources renouvelables** à tous les secteurs consommant/produisant de l'énergie et des matériaux.
- ❑ Ce choix conduit à la **division par deux de la consommation d'énergie finale en 2050 par rapport à aujourd'hui.**
- ❑ En termes d'impacts, la démarche permet :
 - ✓ la **division par neuf** des émissions territoriales de gaz à effet de serre entre 2019 et 2050,
 - ✓ **au moins cinq cent mille emplois sont à créer d'ici** une dizaine d'années dans les métiers de la transition énergétique,
 - ✓ la **santé de la population française s'améliore,**
 - ✓ l'empreinte matière de la France passe de **850 à 600 millions de tonnes de matériaux bruts, réduisant d'autant la pression exercée sur les ressources naturelles.**

3. Enfin, **l'ADEME** s'est elle aussi lancée dans un exercice de prospective en proposant elle **quatre scénarios visant à aboutir à la neutralité carbone du pays.**

❑ Les scénarios, publiés le 30 novembre 2021, reposent sur deux ans de **travaux d'élaboration**, la mobilisation d'une centaine de collaborateurs de **l'ADEME** et des échanges réguliers avec un comité scientifique et des partenaires et prestataires extérieurs, spécialistes des différents domaines.

❑ Quatre chemins « types » ont été **imaginés** reposant sur les mêmes **données macroéconomiques, démographiques et d'évolution climatique** (+2,1 °C en 2100). Ils sont accompagnés de **9 messages clés pour leur mise en œuvre.**

❑ **Les secteurs suivants** y sont détaillés : **ceux qui relèvent de la consommation** (l'aménagement du territoire, le bâtiment, la mobilité et l'alimentation) ; **ceux qui constituent le système productif** (l'agriculture, l'exploitation des forêts et l'industrie), **ceux qui forment l'offre d'énergie** (le gaz, le froid et la chaleur, la biomasse, les carburants liquides et l'hydrogène) ; **ceux qui constituent des ressources** (la biomasse et les déchets) **et les puits de carbone.**

□ Les 4 scénarios intitulés « génération frugale », « coopération territoriale », « technologies vertes » et « pari réparateur » s'appuient notamment sur :

- une baisse de la demande d'énergie,
- plus de 70% d'énergies renouvelables,
- une part croissante de l'électricité,
- la quasi disparition des énergies fossiles
- et un vecteur gaz qui conserve un talon de consommation.

VARIABLES



- ❑ Dans son *World Energy Outlook 2021*, l'AIE a posé cette question : « *la transition énergétique peut-elle être une « rupture propre, sans tensions ?* ».
- ❑ La réponse n'est pas évidente car cette transition imposera **des transformations profondes des usages de l'énergie et donc de nos modes de vie, de l'économie et notamment des emplois.**
- ❑ Qui plus est, la **décarbonation de l'énergie suppose des innovations qui ne sont pas encore disponibles** et force est de constater, d'ailleurs, que **la plupart des scénarios énergétiques publiés en France ne recensent pas les verrous techniques qu'il faudra faire sauter** pour atteindre l'objectif d'une annulation de ses émissions nettes de CO2 en 2050.
- ❑ De fait, la transition énergétique est semblable à **une équation rendant compte d'un phénomène avec beaucoup d'inconnues.** Sans être exhaustifs, mentionnons les plus significatives.

1. Un premier ensemble correspond aux variables associées à la **composition du mix énergétique et en particulier au mix électrique.**

a) La quasi-totalité des scénarios font l'hypothèse d'une baisse de la demande finale d'énergie : de 40% selon RTE, dans une fourchette de 55 à 23% selon l'ADEME, de 35% selon le *Shift Project* et d'un facteur trois pour *NégaWatt* (*La transition énergétique au coeur d'une transition sociétale*, 2021), avec une forte croissance de la part de l'électricité (celle-ci serait de 55% selon RTE, au lieu de 19% en 2019, dans un créneau de 40 à 65% selon l'ADEME).

b) La **composition du mix électrique** (la part des filières renouvelables et donc celle du nucléaire, étant entendu que la contribution des énergies fossiles serait évanescence) **est l'une des inconnues majeures du système.**

■ RTE envisageant des scénarios dans une **fourchette de 50% à 0% de nucléaire** et l'ADEME dans les scénarios électriques qu'elle a publiés, fin février, fait l'hypothèse centrale que la production électrique serait assurée à plus **de 70% par des filières renouvelables en 2050** (une part entre 97% et 72%, essentiellement le solaire photovoltaïque, l'éolien terrestre et off-shore, l'hydraulique) **et que la part du nucléaire serait donc très limitée** (inférieure à environ 25 %).

■ Le Shift Project fait sien le scénario à **50 % de nucléaire de RTE** et le seul scénario de *NégaWatt* propose la sortie du nucléaire.

c) La place du nucléaire dans le mix électrique est un point central du débat sur l'énergie en France, le rôle de l'éolien terrestre et off-shore étant lui aussi objet de controverses, et ils contribuent à ajouter quelques inconnues à l'équation énergétique.

➤ La nécessité d'assurer la **flexibilité et la sûreté** d'un système électrique alimenté à forte « dose » (**plus de 70%**) par des filières intermittentes a un coût important qui est souvent insuffisamment pris en compte par les scénarios (**RTE estime à 65-70 GW la puissance mobilisable en permanence nécessaire pour assurer cette flexibilité pour les scénarios de sortie du nucléaire**), ainsi d'ailleurs que la nécessité d'un effort important de **R&D** sur le stockage de l'électricité, notamment des nouvelles batteries.

- **Quant à l'option nucléaire, retenue par plusieurs scénarios (avec une part au maximum de 50 % pour RTE), sa rentabilité repose sur un pari technico-économique avec une part d'inconnue :**
 - **une forte baisse des coûts de construction des EPR par un effet de séries (un investissement chiffré à 9 Mds par réacteur par RTE) et l'hypothèse que le fonctionnement des premiers prototypes, dont celui de Flamanville et celui d'Olkiluoto en Finlande (mis en service le 12 mars) sera conforme aux performances escomptées.**
- **Ajoutons à cette liste des inconnues le coût des investissements pour l'éolien off-shore sur des plateformes flottantes et ceux de la production d'hydrogène (par électrolyse de l'eau) et de biométhane considérés comme des appoints importants à la production d'énergie.**

2. Sans faire un inventaire à la Prévert des **inconnues socio-économiques de l'équation de la transition énergétique**, et des scénarios qui décrivent des feuilles de route, soulignons que **les leviers pour agir sur la sobriété énergétique sont mal connus**.

❑ L'ADEME le reconnaît d'ailleurs, les contraintes et les éventuelles mesures coercitives (quotas et interdictions, normes diverses) rencontreront **des résistances et devront être débattues**.

❑ Il en va ainsi, notamment de l'évolution **des habitudes et des comportements des Français** ainsi que de leur capacité à **supporter d'éventuelles contraintes**.

❑ Par exemple :

- une diminution éventuelle de la part des **logements individuels dans l'habitat auxquels ils sont attachés** (55% des logements aujourd'hui)
- **et les modifications des habitudes alimentaires** (forte diminution de la consommation de viande, d'un facteur trois dans certains scénarios, voire des produits de la mer...).

- ❑ Enfin, on peut estimer que la transition énergétique aura, une **incidence majeure sur l'emploi, et son évolution comporte également beaucoup d'inconnues.**
- Le Shift Projet a réalisé une **étude importante sur celle-ci à horizon 2050.**
- Le rapport chiffre pour chaque secteur les **pertes et les gains nets d'emplois d'ici à 2050.** Ces calculs s'appuient sur les **propositions tirées du Plan de transformation de l'économie française initié en juillet 2020** par le think tank, qui met en avant des solutions pour décarboner l'économie en favorisant la résilience et l'emploi.
- Selon le rapport, la transformation bas carbone de la France permettrait une **hausse de 2% du nombre total d'emplois.** Cette hausse modérée cache en réalité **une forte évolution au sein des secteurs,** avec une importante destruction d'emplois (800 000) et création (1,1 million).
- **Certains secteurs (transports, logement, agriculture, certaines industries, etc.) connaîtraient une croissance nette modérée de la demande à horizon 2050 (de l'ordre de 300 000 emplois) ; l'industrie automobile serait la plus grande « victime » de la transition.**
- **Le rapport n'envisage pas les conséquences sociales de ces mutations, en particulier l'effort de formation aux nouveaux métiers.**



Correction

**Les conditions d'une transition et de la souveraineté
énergétique pour demain**

Les enjeux de l'avenir de votre secteur : l'organisation de notre consommation énergétique, et plus largement, notre modèle de société

- ❑ Les débats sur le système de production électrique se répètent, année après année, dans les **mêmes termes**. **Grossissons** le trait légèrement.
- ❑ **Nucléaire ou renouvelable ?**
- ❖ **Dans le camp des anti-nucléaires, on diabolise l'atome :**
 - *Ce serait une énergie dangereuse, qui nous imposerait une gestion complexe de déchets polluants, cette énergie serait trop chère, et nous placerait dans une situation de dépendance vis-à-vis des pays producteurs d'uranium. Les centrales, vieillissantes, ne seraient plus à la hauteur des enjeux énergétiques de demain, et il faudrait d'urgence les fermer pour les remplacer.*
 - *À l'inverse, les énergies renouvelables seraient la solution idéale : sans risque, sans pollution, elles garantiraient l'indépendance énergétique des territoires, à un coût de plus en plus faible, et sans réelle complexité technique.*

- ❖ Dans l'autre camp, on défend au contraire **l'électricité nucléaire** :
 - *Energie bas carbone, pilotable, dont les risques seraient maîtrisés, et dont les déchets seraient en fait facilement gérables, notamment avec l'innovation des EPR. Il suffirait alors de prolonger la durée de vie des centrales, pour disposer d'une énergie bas carbone, pilotable.*
 - *Par contraste, les énergies renouvelables seraient complexes, intermittentes (elles ne produisent pas à la demande et en continu), polluantes, car elles demandent des quantités considérables matériaux, chères, car il faudrait en fait intégrer à leur coût celui de la gestion du réseau électrique.*
- Ces arguments sont tous en partie vrais et pour certains en partie faux ou exagérés, et si l'on prend le temps de bien les analyser, **la seule conclusion évidente qui s'impose est que, nucléaire ou énergie renouvelable, chacun a ses avantages et ses inconvénients.**

- ❑ Et que pour le mix énergétique de demain, rien ne nous contraint à n'envisager que l'une ou l'autre de ces voies, en réalité complémentaires.
- ❑ Tous les rapports publiés par experts et scientifiques sur ce sujet ces dernières années (que ce soit ceux de RTE, de l'ADEME, d'associations comme negaWatt ou le Shift Project et bien d'autres) se rejoignent au moins sur une chose : que l'on décide de miser massivement sur les énergies renouvelables, de relancer le parc nucléaire, ou de faire un peu des deux, il faudra accepter un certain nombre de dégradations écologiques, des complexités techniques, et admettre que rien ne sera très simple.
- ❑ Si l'on devait trancher aujourd'hui, il serait d'ailleurs bien difficile de dire objectivement **quelle solution est la meilleure.**
- ❑ On pourrait par exemple s'interroger longtemps pour savoir quelle option serait la **moins chère.** Mais les scénarios élaborés par **RTE** montrent que, qu'on décide de miser sur les énergies renouvelables ou sur le nucléaire, **le coût annuel du système électrique français va augmenter. Contre 45 milliards d'euros par an aujourd'hui, il passera à 60-80 milliards.**

- ❑ Certains scénarios semblent certes plus économiques que d'autres, mais les différences ne sont pas si énormes : entre un scénario reposant à moitié sur le nucléaire, et un scénario où il ne représenterait plus qu'un quart de la production, l'écart de coût n'est que de 10%. Et encore, avec toutes les incertitudes qui accompagnent ce type de projections. Difficile, dès lors, d'en faire le critère absolu de choix.
- ❑ On pourrait aussi dissenter longtemps pour savoir s'il est plus écologique de miner massivement de l'uranium pour les centrales nucléaires ou de miner massivement du cobalt et du neodyme pour fabriquer des éoliennes. On pourrait débattre à l'infini pour savoir si les déchets radioactifs sont plus dangereux ou polluants que les déchets issus de la production d'énergie renouvelable. On ne trouverait pas pour autant de réponses simples à ces questions.
- ❑ Malgré tout, il faudra bien prendre des décisions et donc faire des arbitrages. Le système énergétique français, qui dépend à 67% de l'énergie nucléaire aujourd'hui, ne pourra pas garder éternellement la même structure.

- ❑ Les centrales de production actuelles, prévues initialement pour une durée de vie de 40 ans, peuvent voir leur **usage prolongé**, comme l'a indiqué plusieurs fois l'Agence de Sûreté Nucléaire. Mais elles ne pourront vraisemblablement pas fonctionner encore **25, 50 ou 100 ans**. Il faudra donc bien, dans les décennies qui viennent, faire **des choix pour remplacer ces centrales vieillissantes, qu'il s'agisse de nouveau nucléaire ou d'énergie renouvelable**.
- ❑ Mais contrairement à ce que l'omniprésence du débat « nucléaire / renouvelable » dans l'espace public laisse entendre, ce n'est pas tant la façon dont nous **produisons notre électricité** qui déterminera le plus profondément la pertinence future de notre système énergétique du point de vue **économique, écologique ou géostratégique**. C'est plutôt la façon dont nous **consommons cette électricité**.
- ❑ Quels que soient nos choix en matière de production énergétique, ils auront des **conséquences**, et elles seront d'autant **plus difficiles à gérer que nous allons devoir consommer (et donc produire) de grandes quantités d'électricité**.

- ❑ Plus nos besoins en électricité seront élevés, plus il faudra construire de nouvelles centrales de production, qu'elles soient nucléaires ou d'origine renouvelable.
- ❑ Dans tous les cas, cela veut dire un système électrique plus complexe à équilibrer, plus de ressources à extraire, plus de problématiques d'entretien des infrastructures, plus de déchets. Selon que l'on cherchera à produire plus ou moins d'électricité, ce ne sont pas non plus les mêmes contraintes pour gérer l'intermittence des énergies renouvelables ou les pics de production, les maintenances du parc nucléaire et le reste.
- ❑ Avant de déterminer comment nous allons produire notre électricité, il serait donc bon de savoir pourquoi nous allons la produire, c'est-à-dire pour quels besoins énergétiques.
- ❑ La question fondamentale qui devrait structurer nos débats en matière d'énergie devrait donc être la suivante : **allons-nous viser une société sobre en énergie, ou une société d'abondance énergétique ?** Et c'est peut-être là que nous avons le plus de marges de manœuvre, selon les choix technologiques, économiques et sociaux que nous allons faire.

- ❑ Les différents scénarios d'experts publiés ces derniers mois laissent d'ailleurs à ce sujet de **nombreuses portes ouvertes**.
- **Les travaux de RTE** sur les futurs énergétiques de la France envisagent ainsi un scénario de relative **sobriété énergétique**, dans lequel la France **produirait en 2050 grosso modo autant d'électricité qu'aujourd'hui** (un peu plus de 500 TWh par an) mais aussi des **scénarios** dans lesquels la production s'établirait à des niveaux **jusqu'à 50% plus élevés qu'aujourd'hui** (autour de 750 TWh annuels).
- **L'ADEME va encore plus loin**, en envisageant un scénario de **sobriété maximale** où l'on consommerait en 2050 seulement **300 TWh d'électricité par an** (40% de moins qu'aujourd'hui).
- ❑ En fonction de ces différents scénarios, c'est en fait **notre modèle de société qui est en jeu**.
- ❑ **Les scénarios d'abondance énergétiques**, qui prévoient la hausse continue de nos consommations électriques sur les prochaines décennies, se fondent sur **l'hypothèse d'une société toujours marquée par l'omniprésence technologique et l'hyperconsommation**.

- ❑ *Des villes toujours plus étendues, des logements toujours plus grands, toujours plus de high-tech, d'objets connectés, toujours plus de numérique, de voitures (électriques ou non), etc.* Dans ces scénarios, la **production énergétique vient servir la hausse constante des productions et des consommations**, sans distinction d'utilité sociale ou écologique.
- ❑ Ces scénarios sont théoriquement compatibles avec un système de **production électrique décarboné**, qu'il soit majoritairement nucléaire ou entièrement fondé sur les énergies renouvelables. Mais qu'il soit l'un ou l'autre ne change pas le fond du problème : **un tel système au service d'une économie prédatrice restera une catastrophe écologique**, même s'il n'émet pas de CO₂ – hausse des consommations de ressources, hausse des dégradations écosystémiques, hausse des pressions sur le vivant.
- ❑ Inversement, les scénarios de sobriété impliquent d'envisager des modes de vie moins énergivores, donc de nous engager dans une démarche de réduction, de rationalisation et d'optimisation de nos consommations énergétiques. Il s'agit alors de mieux isoler nos logements, de mutualiser les espaces et les ressources, de travailler à l'efficacité énergétique.

- ❑ Mais surtout, de **penser un modèle de société différent**, qui ne soit **plus organisé sur le principe d'une consommation aveugle** (d'énergie et du reste).
- ❑ Par exemple, dans une logique de sobriété, il n'est pas souhaitable de **penser une société où la voiture électrique deviendrait le mode dominant de transport**, car cela **créerait une demande importante en énergie électrique**, et accessoirement en ressources, qui finirait par être aussi dévastatrice pour l'environnement que l'omniprésence de la voiture thermique.
- ❑ Il faudrait alors **plutôt envisager de développer les mobilités plus douces** (marche, vélo, transports en commun), avec un objectif : **adapter nos modes de vie aux limites écologiques**.
- ❑ En bref, **une société d'abondance énergétique et une société de sobriété énergétique ne reposent pas sur les mêmes paradigmes, elles ne valorisent pas les mêmes modes de vie, elles sont même fondamentalement différentes**. Et c'est bien dans le choix d'un de ces modèles ou de l'autre que se situent les enjeux les plus fondamentaux de la transition écologique, et en particulier de la transition énergétique.

- ❑ L'enjeu fondamental est donc avant tout de définir le modèle de société que nous souhaitons partager **collectivement, car c'est lui qui conditionne nos consommations énergétiques futures et donc nos possibilités énergétiques pour demain.**
- ❑ Cette question, au fond, nous impose de nous interroger sur nos **besoins**. *Avons-nous vraiment besoin d'espaces publics saturés d'écrans de publicité ? Avons-nous vraiment besoin de véhicules toujours plus gros et énergivores ? Avons-nous vraiment besoin de produire toujours plus de matériaux, d'objets et de richesses, inégalement partagés ?*
- ❑ Pour répondre à ces questions, il est important d'en connaître les **tenants et les aboutissants**. *À quel coût écologique, social correspondent ces besoins ? Acceptera-t-on par exemple, qu'il faudra peut-être construire un EPR de plus, ou quelques centaines d'éoliennes de plus, simplement pour alimenter en énergie les électrolyseurs produisant l'hydrogène nécessaire à une aviation soi-disant « bas carbone » ? Où seront installés ces infrastructures de production ? Qui paiera les surcoûts ? Quelles en seront les externalités économiques, mais surtout sociales et environnementales ?*

- ❑ *Quel système énergétique pour quelle société ?* Voilà la question, et elle n'a **pas** de réponse toute faite.
- ❑ Nucléaire comme énergie renouvelables peuvent être mis au service d'une **économie prédatrice, ou d'une économie soutenable**. Il ne tient qu'à nous de le décider, à condition d'accepter de nous poser cette question.
- ❑ **Or, en nous enfermant dans le débat « nucléaire – énergie renouvelable », on élude la question principale, celle du pourquoi, pour ne traiter que celle du comment.**

- ❑ **Et si vous étiez aux manettes d'une entreprise... prendriez-vous les bonnes décisions permettant de réduire les émissions de CO2 liées à l'énergie (le $\frac{3}{4}$ de nos émissions) de 36 milliards de tonnes pour atteindre les réduire à 0 en 2050 ?**
- ❑ **Le tout en réduisant les autres gaz à effet de serre comme le méthane, en protégeant la nature, les emplois et les personnes les plus en difficulté...**
- ❑ **On le sait la tâche est dure et c'est pourquoi le Financial Times, a dévoilé il y a quelques jours un petit serious game qui donne vie à un processus qui peut souvent sembler abstrait et d'une complexité vertigineuse.**
- ❑ **Il nécessite des changements dans tous les secteurs de l'économie, ainsi que dans notre mode de vie. [View media in original article](#)**

- ❑ En rendant la transition très concrète, on comprend bien quels **sont les grands secteurs à transformer** (électricité, construction, transports et industrie), **l'importance d'aller vite et fort dans la décarbonation**, mais aussi de **s'adjoindre les bons conseillers** et de ne pas **tomber dans un techno-solutionnisme béat**.
- ❑ Le jeu s'appuie ainsi sur les **scenarios de l'Agence Internationale de l'énergie** avec pour objectif celui d'atteindre le **scenario net zero**. Il faut **garder le cap en tenant son budget** (avec des points).
- ❑ Ah si seulement tout était aussi simple qu'un serious game du FT ! Parce que IRL on en est loin...
- ❑ Rappelons que si une **étude** vient de montrer que les engagements pris à **Glasgow pourraient bien nous permettre de rester en dessous des 2°C de réchauffement**, il existe une bien plus grande probabilité que nous **dirigions plutôt vers +3°C**.



Merci de votre
attention

Catherine Loussaif



0663786077



catherine.loussaif@centralesupelec.fr,

