

CHRISTOPHE DE MARGERIE

Directeur général de Total

Paoli :

Monsieur le Directeur général, nous avons entendu deux sessions plénières extrêmement intéressantes axées sur la question de la gouvernance. Maintenant, ce que nous voulons faire avec vous, M. de Margerie, c'est d'examiner encore la question de la gouvernance, mais au travers de la question spécifique de l'énergie. M. de Montbrial a souligné le fait que l'économie et la politique sont très étroitement liées.

Hoagland :

heureux de vous écouter pour avoir une discussion sur la manière dont les entreprises privées peuvent contribuer à une bonne gouvernance mondiale. Quel est le rôle du secteur privé? Mais surtout de celui des compagnies qui s'occupent d'énergie. Nous attendons vos remarques et je me demande si à la fin, ou en conclusion à vos remarques, vous pourrez traiter spécifiquement de la question qui est dans tous les esprits, et qui est celle de l'extrême volatilité des prix de l'énergie au cours de l'année dernière, et nous dire si oui ou non, cela a contribué de façon importante au manque de confiance qui est à la base de la crise financière actuelle.

Margerie :

Merci beaucoup de me donner la parole. Je tiens à vous remercier tous de vous être joints à nous ici. On m'a demandé d'être l'intermédiaire qui vous distraira entre des séances plus sérieuses, et avant les présidents qui me succéderont à cette tribune. Quoi qu'il en soit, permettez-moi de vous dire que nous devons nous concentrer sur les priorités. Le fait est que nous devons établir des priorités, et nous devons nous assurer que nos dirigeants, et peut-être les dirigeants dans la communauté des affaires, identifient également leurs priorités et s'y tiennent. Parce que justement vous avez dit Jim que toutes sortes de gens sont perdus et ne savent pas exactement de quoi nous parlons – sur le changement climatique et sur le pouvoir d'achat, et sur la compétition, en termes de délai, entre ces deux questions. Cela signifie bien sûr que nous devons nous pencher sur ces questions et leur laisser du temps. Cela ne signifie pas que nous ne devons rien faire, mais que nous devons prendre ces choses en considération. Maintenant il y a d'autres pays dont nous devons nous occuper et avec lesquels nous devons travailler. Ils sont parfois dans un contexte et dans une situation différents, et nous devons en tenir compte lorsque nous voulons les impliquer et les inclure dans le processus, sinon nous risquons de les exclure et de les laisser désemparés. Donc, une fois de plus, nous devons nous concentrer sur l'identification des priorités pour les traiter en premier.

La gouvernance d'entreprise est bien sûr importante, mais ce n'est peut-être pas le problème le plus grave dans le contexte de la crise mondiale actuelle. La gouvernance d'entreprise est une chose sur laquelle nous avons beaucoup travaillé. Je peux vous dire qu'à Total, le PDG et les cadres ont déjà appliqué les règles industrielles avant même qu'elles ne soient publiées hier. Nous ne sommes pas impliqués dans le capitalisme sauvage, le capitalisme féroce. Nous connaissons ces règles, nous nous y conformons, nous les anticipons dans un sens. Nous devons nous rendre compte que la crise des subprimes est, en fait, l'œuvre des banquiers anglo-saxons. Nous devons également garder à l'esprit ces parachutes dorés dont les gens parlent. Il est vrai qu'en France nous appelons ça un « parachute doré », mais il est vrai que les dirigeants dans une société n'ont pas de contrats spécifiques, et il est logique dans un sens, lorsque vous mettez fin au contrat, de discuter pour obtenir une grosse prime de départ. Un certain nombre de politiciens discuteront probablement de ces choses mais je pense que lorsque vous confondez complètement le cœur du métier d'une entreprise avec d'autres activités comme la banque et l'assurance, par exemple quand vous avez des entreprises du bâtiment qui se lancent dans de telles activités, il n'est pas logique que les responsables obtiennent ces primes de départ. Je pense que lorsque vous commencez à confondre les problèmes, vous devriez être entraînés devant les tribunaux. Donc, je pense que la crise actuelle doit être réglée, mais vous ne pouvez pas la régler avec ces parachutes dorés, vous devez identifier les priorités, déterminer comment nous pouvons sortir de la crise, tenter

d'identifier ce que la crise est exactement et ce que nous pouvons faire, peut-être dans mon secteur d'activité - dans l'énergie.

Paoli :

Peut-on passer peut-être à l'énergie, mais aussi à la transparence. Vous êtes un très haut responsable dans une très grande entreprise ; quel degré de transparence accepteriez-vous ?

Margerie :

Eh bien, regardez le rapport annuel que Total édite. Vous pouvez voir exactement le salaire que je reçois, quelles sortes de primes je reçois. Je peux vous dire que je ne dispose pas d'un avion gratuit, d'une maison gratuite ou de domestiques. Vous pouvez voir cela précisément. La transparence est visible dans les grandes sociétés, il y a déjà bien longtemps que nous avons un tel niveau de transparence et nous n'avons pas attendu qu'on nous dise de le faire, pour le faire. Il vous suffit de lire les documents, procurez vous ces rapports et lisez-les attentivement. Ce n'est pas difficile. Il existe une brochure. Vous pouvez appeler Isabelle Desmet à la communication et le service des relations publiques pour obtenir une copie de la brochure. 1 250 000 euros brut et une prime arrondie à 1,5 millions de dollars. Donc, si je devais quitter Total, non pour une erreur grave, mais parce que le conseil d'administration me l'aura demandé, ce qui, pour autant que je sache, ne va pas se produire de sitôt, eh bien dans ce cas, je toucherai 1,5 majoré de 1,25 et multipliés par 2, de sorte que ce sera environ 5 millions d'euros. Oui, c'est un très jolie, grosse somme d'argent. Mais je ne suis pas sûr que ce soit anormal en quelque manière que ce soit. Je ne suis pas sûr que ce soit du prétendu « capitalisme sauvage ».

Hoagland :

M. de Margerie, je me demande si nous pouvons aborder la question de la gouvernance mondiale, peut-être sous un autre angle, et parler, dans le domaine des relations internationales, des entreprises qui y jouent un rôle majeur. Total est confrontée à une situation où les sanctions contre l'Iran empêchent toute tentative d'obtenir de plus grandes quantités de ressources de ce pays. Les sanctions sont-elles, dans un tel cas, une contribution à la gouvernance mondiale ou diriez-vous qu'elles sont préjudiciables à la gouvernance mondiale ainsi que, bien entendu, aux bénéfices de votre entreprise ?

Margerie :

Je m'attendais à cette question. Eh bien, permettez-moi de vous dire que ceux qui perdent ce ne sont pas les entreprises comme Total. C'est l'Iran, le peuple d'Iran et les consommateurs internationaux, aux États-Unis, en Europe, en France, parce qu'ils n'ont pas accès à ces ressources énergétiques, au gaz en particulier. Et nous savons qu'il existe un déficit de gaz dès maintenant. Nous devons garder à l'esprit que, comme toujours quand il y a un embargo ou des sanctions, ce ne sont pas forcément les dirigeants qui souffrent le plus, mais le reste de la population. Donc, vous avez peut-être déduit, d'après ma réponse, que je ne suis pas un grand fanatique des embargos. Mais Total respecte toujours les embargos, où que nous fassions des affaires et où qu'il y ait des embargos imposés. Maintenant, il est vrai qu'il est difficile d'élaborer un projet d'envergure en Iran (de dix ou vingt milliards d'euros par exemple), mais nous voulons maintenir de bonnes relations non pas tant avec le gouvernement et les autorités de l'Iran, mais plus particulièrement avec nos homologues, les entreprises, les compagnies pétrolières internationales et autres. Le fait est que nous travaillons à une échéance de vingt ou trente ans. Je ne peux donc pas me désengager d'un jour à l'autre comme si je vendais du Coca-Cola ou de l'eau d'Évian. Vous pouvez arrêter le commerce, mais vous ne pouvez pas arrêter un investissement. Maintenant, je sais que les gens me reprochent souvent de justifier mes paroles et ma présence en Iran en disant cela. Le fait est que nous devons y être présents pendant longtemps ; nous devons nous assurer qu'il y a du pétrole et du gaz pour ceux qui en ont besoin sur le marché international. Maintenant, si nous ne pouvons pas le faire pendant une certaine période de temps, eh bien tant pis!

Nous resterons en contact et reprendrons nos activités quand nous en aurons besoin. On nous a accusés de financer ou de contribuer au financement de professionnels en Iran. Ces professionnels sont des représentants de l'industrie qui travaillent dans le pétrole et le gaz ou dans des compagnies nationales, et il est clair qu'ils n'ont rien à voir avec les

questions nucléaires. Toutefois, c'est cela que nous étions accusés de soutenir. Je ne suis pas sûr que cela soit très utile. Encore une fois, ce n'est pas tant l'Iran dans son ensemble que nous voulons tenir à l'écart, mais plutôt un certain nombre de ses dirigeants. Il ne faut pas confondre les soixante-dix millions d'habitants d'un pays ancien, de culture ancienne, et les dirigeants du pays. Je respecterai les règles internationales, mais je voudrais que les gens nous laissent faire notre travail. Après tout, quand il y a pénurie de pétrole ou de gaz les gens se retournent vers nous et nous demandent des comptes. Mais le fait est que si on nous empêche de travailler partout dans le monde, nous ne pouvons rien faire.

Paoli :

Eh bien, je pense que cela nous ramène à une question que nous avons discutée à plusieurs reprises au cours de cette conférence. Ce que nous avons identifié au cours des trois derniers jours c'est que le monde unipolaire n'est plus une réalité. Nous avons un monde multipolaire. Et avoir un monde multipolaire signifie que les grandes et les petites puissances doivent cohabiter et établir de nouveaux moyens de travailler ensemble. Pour une entreprise comme la vôtre, qui est vraiment au cœur de la question de l'énergie et donc au cœur de la question des ressources naturelles et de la rareté des ressources naturelles, comment pouvez-vous gérer, disons dans les prochaines 20 ou 30 années, la question de la redistribution de cette énergie ? et comment vous situez-vous dans les problèmes économiques ? Comment prenez-vous en compte l'ensemble de ces paramètres ? Que faites-vous avec tout cela ?

Margerie :

Cela nous amène à la question de la transparence et de la transparence réelle. La gouvernance n'est pas tellement un problème ; je pense que la gouvernance a été définie, et nous respectons les règles de gouvernance. Nous pourrions faire un peu plus sur la reconnaissance de nos responsabilités et les sanctions lorsqu'il y a des erreurs. Mais si vous revenez aux grandes questions de l'énergie, je pense qu'il y a un élément que vous avez oublié dans votre longue liste de sujets : c'est le changement climatique. Pourtant, le changement climatique est annoncé partout comme étant la priorité, tout simplement parce que ce qui est en jeu c'est la survie de la planète. Rappelez-vous qu'il n'y aura plus de crise financière si la planète disparaît. Les compagnies énergétiques ont compris que le changement climatique est très important. Nous avons peut-être attendu trop longtemps pour en prendre conscience, mais c'est un problème vital, pourquoi n'en parle-t-on pas partout, dans chaque conférence ? Après tout ce qui est en jeu, c'est notre survie, la survie de nos enfants, la survie de l'espèce. Nous ne pouvons pas simplement dire, le changement climatique est une priorité, et puis il y a tellement de priorités que l'on ne peut rien faire. Comme je l'ai dit auparavant, quand je voulais pointer les problèmes prioritaires, nous sommes une compagnie pétrolière ; notre principale préoccupation, notre priorité des priorités est le développement dans le temps et l'obtention d'énergie pour nos clients. Le deuxième aspect c'est de faire en sorte que nous respections toujours l'environnement et que nous apportions notre contribution à la lutte contre le changement climatique. Contrairement à d'autres, nous voulons affirmer qu'il s'agit d'un problème commun, auquel nous devons nous attaquer ensemble plutôt qu'opposés les uns aux autres. On ne peut pas choisir entre énergie et changement climatique. Les deux doivent être traités en même temps. L'autre option serait de dire : « Eh bien, nous voulons préserver l'environnement et stopper le changement climatique », et alors nous devrions nous arrêter de produire du jour au lendemain, et arrêter d'émettre des gaz à effet de serre. Donc, ce que nous voulons faire est de produire là où nous le pouvons, autant que nous en avons besoin, et le produire mieux. Si j'en avais la possibilité, je pourrais prendre un peu plus de temps pour expliquer ces choses. Je vais dire exactement ce que nous faisons à Total et aussi ce que font les autres. Nous, à Total, attachons beaucoup d'importance à nos relations avec les pays producteurs. Et je pense que cela est vital si l'on veut combler l'écart entre producteurs et consommateurs et je pense que nous pouvons servir de pont. Je crois que les pays producteurs sont beaucoup plus conscients de ces questions de changement climatique que nous ne le pensons et que nous ne le sommes nous-mêmes.

Paoli :

Quelle est la priorité ? Quel est l'ordre de priorité dans une société comme la vôtre, d'une part sur les questions d'environnement, et d'autre part sur les questions économiques ? Êtes-vous tous d'accord pour dire que les questions d'environnement, les problèmes de climat devraient primer sur tout le reste ?

Margerie :

Je dirais qu'on ne peut pas donner la priorité à tout, tout simplement parce que nous avons besoin d'énergie pour maintenir la vie sur la planète. Mais la gestion de la question du changement climatique est essentielle pour éviter l'anéantissement de notre monde. C'est ce que je veux dire quand je dis que nous devons faire les deux choses en même temps. Lorsque les gens nous attaquent sur l'énergie et disent que nous faisons de bonnes choses pour l'environnement, c'est une vision un peu bancale. Ce que nous avons fait pendant un certain nombre d'années a été de voir comment nous pouvions accroître notre production et l'améliorer. Nous avons parlé de transparence, mais regardez ce qui s'est passé en France avec le Grenelle de l'environnement, cette consultation nationale sur l'environnement. Ce qui est important ce ne sont pas tant les textes législatifs qui en sortiront, mais le fait que cela a augmenté la prise de conscience dans le pays. Les gens parlent encore sur la gouvernance d'entreprise et la transparence, quand les gens vous disent que l'électricité est une énergie propre, en fait, ce n'est pas vrai, car ce n'est pas une source primaire d'énergie, mais une source secondaire. Donc, tout dépend d'à partir de quoi vous produisez de l'électricité. Si vous utilisez le lignite, alors ce n'est pas propre; si c'est à partir d'énergie nucléaire, c'est propre, mais les gens doivent accepter l'énergie nucléaire. Alors nous devons vraiment faire en sorte que les gens décident de ce qu'ils veulent accepter. Récemment, j'ai eu une discussion avec un ancien candidat américain qui a reçu le prix Nobel. Il me disait que le pétrole n'était pas propre, que le gaz ne l'était pas non plus, que le charbon n'est pas propre du tout, que l'énergie nucléaire était insupportable. Alors, j'ai dit : « Que pouvons-nous faire ? On pourrait aussi bien aller au lit et attendre que ça se passe ». Et je ne vais pas vous dire comment il a réagi à cela. Peu importe, c'est la transparence je pense. Il faut parler franchement et clairement. C'est ce que nous devons faire et c'est ce dont la transparence parle. Les voitures électriques sont une solution et nous devons y travailler. Mais si vous dites que les voitures électriques sont la solution alors vous devez garder à l'esprit d'où l'électricité provient. L'électricité n'est pas dérivée de l'eau. En France, elle est produite avec de l'énergie nucléaire et c'est une chose positive, mais dans d'autres pays, c'est avec du charbon. Donc ce n'est pas obligatoirement une énergie propre. Maintenant, nous travaillons sur l'hydrogène. L'hydrogène est une énergie propre lorsque vous l'utilisez, mais lorsque vous le produisez, en fait c'est très polluant et ça émet un niveau élevé de gaz à effet de serre. Les gens disent que nous avons besoin de transparence ? Bien ! Nous sommes heureux d'être transparents. Et nous sommes heureux de vous dire exactement ce que nous faisons et comment nous le faisons. Sinon, ce serait n'importe quoi.

Hoagland :

Puis-je revenir peut-être à un problème un peu moins important, le rôle de la crise de l'énergie dans la crise financière actuelle ? J'étais un jeune correspondant en Irak au début des années 70 et je fis une étonnante découverte en allant en Arabie saoudite, c'était que les compagnies pétrolières présentes imposaient des quotas de production afin d'aider les consommateurs. En fait, ils n'extorquaient pas de profits exorbitants, mais géraient leur industrie de façon à maintenir les prix du pétrole et de l'essence à un bas niveau, aux États-Unis en particulier. Ce fut une découverte étonnante car je m'attendais, comme la plupart des Américains, à l'inverse. Cela a pris fin peu de temps après mon arrivée au Moyen-Orient. Il n'y a pas de relation de cause à effet ... Mais quand les sociétés de production ont pris le contrôle et ont commencé à imposer leurs quotas pour augmenter les prix pour les consommateurs, il n'a pas fallu attendre longtemps pour que les compagnies pétrolières ne fonctionnent plus essentiellement comme des alliés des consommateurs. Elles ont dû s'adapter de différentes façons pour devenir des alliés des producteurs. Et c'est bien sûr ce qui a grandement contribué à la volatilité, aux augmentations de prix. Voyez-vous une éventuelle solution à cette volatilité des prix ?

Margerie :

J'aime vraiment cette question, même si je devais vous décevoir, dans une certaine mesure, sur la noble et généreuse attitude des compagnies pétrolières dans les années 1970. J'ai participé à cette époque. J'y suis entré en 1974. Mais je crains de devoir vous décevoir en disant que les compagnies pétrolières n'ont jamais gagné plus d'argent qu'à ce moment-là compte tenu du montant des capitaux utilisés. Elles n'ont jamais été aussi puissantes qu'à cette époque, et c'est précisément pourquoi nous les appelons les « majors », car elles contrôlaient vraiment tout – y compris la politique, ce qui n'est pas exactement la fonction de la gouvernance d'entreprise, pourrait-on dire. Il est donc vrai que la volatilité des prix s'est produite au détriment de la population locale. Les Saoudiens n'ont pas pu voir la couleur de leur pétrole, malheureusement, mais ça a été bon pour les pays occidentaux. Mais le pétrole était dans leur pays et il ne leur appartenait pas : nous considérons ces pays comme des vaches à lait. Il y a 25 millions d'habitants en Arabie saoudite, 70 millions en Iran. En tout cas, ce ne sont pas des petits pays, ils ont leur propre vision sur la façon d'utiliser

leurs matières premières et les produits de base. Personne ne dit aux Américains comment ils sont censés utiliser leurs matières premières, en particulier leurs réserves de charbon. C'est pourquoi nous disons que l'Arabie saoudite est l'équivalent des États-Unis quand il s'agit du charbon. Donc, pour répondre à votre question : oui, en effet, il y a eu un changement, il y a eu une volonté de la part de ces pays de s'affranchir, pour avoir plus de liberté et plus d'autonomie sur le front politique. Et simultanément, nous voulions mettre la main sur leurs réserves de gaz. C'est quelque chose qui me surprend toujours : si nous n'avions pas eu l'OPEP, non seulement les prix du pétrole aurait été très élevés très rapidement mais ils auraient été beaucoup plus volatils. Nous parlons beaucoup de pétrole, de toute évidence parce que c'est une énergie indispensable, mais si vous regardez aussi le prix des autres produits de base, les prix montent et descendent tout le temps. Par exemple, le café : il est vrai que nous pouvons survivre sans, mais, malheureusement, nous ne pouvons pas survivre sans pétrole, c'est le problème. Donc, il y a eu un réajustement des prix du pétrole avec un partage plus équitable entre pays producteurs et consommateurs. Les pays consommateurs ont constaté que les prix n'étaient pas assez élevés ils y ont donc ajouté toutes sortes de taxes, plus en Europe qu'aux États-Unis. En Europe, nous avons imposé 60 à 70 taxes. Les pays européens eux-mêmes ont imposé ces taxes sur le pétrole vendu. Et quand vous dites aux Saoudiens que le pétrole est trop cher, ils disent : « Mais je ne comprends pas, j'ai gagné beaucoup moins sur mon pétrole, qui m'appartient, que vous ». Comment devraient-ils comprendre ? Je ne comprends pas non plus. Il faut donc arrêter ce débat sur le « comment ? » et le « pourquoi ? » des choses. Cependant, il y a eu récemment, cet été, une évolution intéressante avec la montée en flèche des prix du pétrole. Ce qui est surprenant, et cela est remarquable, c'est que ces prix du pétrole ont continué à croître, même quand la crise économique était à nos portes. Nous étions déjà dans une sorte de récession, que ce soit aux États-Unis, en Europe ou même au Japon. Le Japon n'a pas vraiment été touché par la crise financière pour le moment, sauf par le biais de la Bourse, mais son taux de croissance est à 0 %. Les Japonais ne disent pas que c'est à cause des prix du pétrole ou à cause des subprimes, ils disent que c'est de nature cyclique. Ainsi, les prix du pétrole ne sont pas responsables de cette crise, car ils continuent à croître en dépit de tout. Cela signifie qu'il y avait encore des gens capables de croire que le pétrole avait un peu de valeur. Il ne s'agissait pas de simples spéculations. Une enquête a été menée sur les pratiques au cours de l'été, qui a conclu qu'il n'y avait pas eu de spéculation au sens strict du terme. Mais acheter du pétrole lorsque nous pensons que cela deviendra une denrée rare – ce qui a été du moins la conception du marché – équivalait à acheter des actions, par exemple. Lorsque le prix était beaucoup trop élevé, il commençait à baisser. Mais malheureusement, le pétrole et les projets qui lui sont liés sont de plus en plus chers. Donc, si les prix du pétrole baissent trop, nous ne serons plus en mesure d'investir dans cette industrie. De plus, 107 dollars est bien sûr inacceptable. Mais actuellement, nous sommes à environ 80 dollars le baril, ce qui n'est pas suffisant pour les productions marginales. Ce n'est pas du tout assez pour les produits non conventionnels liés à l'énergie. Et compte tenu du prix que nous devons payer pour l'émission des gaz à effet de serre, nous n'allons pas être en mesure de faire tous ces investissements si les prix du pétrole ne sont pas raisonnablement élevés. Je ne menace personne, c'est une réalité. Tout le monde doit le comprendre. Pendant des années et des années, on nous a dit qu'une augmentation des prix de l'énergie se traduirait par une baisse de consommation et une réduction du problème du réchauffement de la planète. Et tout d'un coup, les gens disent : « Qu'en est-il des consommateurs ? » Alors, nous devons être chers pour faire baisser la consommation et dans le même temps, nous devons être bon marché en raison du pouvoir d'achat et en raison de l'environnement. C'est un peu trop compliqué.

Hoagland :

N'est-ce pas alors une question-clé pour les gouvernements ? En vous écoutant, j'ai le sentiment que vous ne pensez pas qu'un quelconque contrat ou accord entre pays producteurs et pays consommateurs soit la réponse au problème.

Margerie :

Je pense qu'il y a un dialogue entre pays producteurs et consommateurs, sous l'impulsion de la France et d'entreprises comme la nôtre, par exemple – parce que je sais que ce n'est pas vraiment au goût du jour, mais j'ai toujours été en faveur de ma participation aux options politiques, nous n'avons pas vraiment le choix en la matière. Il est inutile de dire que nous sommes en dehors de cette discussion. Cette discussion a cours en effet en Arabie Saoudite et ailleurs. Ce débat doit être construit sur le respect mutuel. C'est précisément ce que je veux. C'est exactement pareil en Europe et en Chine. Nous disons que la Chine consomme trop. Bien, mais c'est encore loin de ce que nous consommons par habitant en Europe, parce que maintenant nous avons plus de technologies, plus de technologies énergétiquement efficaces, mais nous ne pouvons pas attendre que la Chine reste dans le noir juste parce que cela satisfait nos

intérêts. Nous devons donc réfléchir mutuellement, en termes d'avantages mutuels, et non pas seulement pays consommateurs contre pays producteurs, mais aussi les pays consommateurs par rapport aux autres pays consommateurs. Je pense qu'il y a une meilleure compréhension entre pays consommateurs et pays producteurs. De temps en temps il y a quelques accrocs ici et là. Il y a eu une certaine pression sur nos amis Saoudiens pour organiser une réunion à Jeddah, en Juin, où tout le monde était présent et le Roi a dit qu'il allait mettre davantage de pétrole brut sur le marché. Il a dit qu'il ajouterait plus de pétrole brut si nécessaire, et il s'agissait d'une déclaration faite par le ministre du pétrole. Il a expliqué exactement quand il allait le faire, comment il le ferait, et il a dit qu'il allait le faire le premier Juillet et il l'a fait. Les journalistes ont quitté la salle en disant que rien ne s'était passé, il n'y avait pas du tout de scoop. Et le jour même, le prix du pétrole a augmenté de 20 \$. Ainsi, lorsque le pétrole est arrivé sur le marché, il a joué le même rôle que l'eau qui éteint les flammes. Ensuite, bien sûr, il y a eu la crise, qui a entraîné une réduction de la consommation et une réduction des prix, au moins temporairement – mais ce sont d'autres sujets. Nous devons être prudents : la demande est une chose, l'offre en est une autre. La production est extrêmement limitée, c'est compliqué à mettre au point, c'est très coûteux à mettre au point. Les défis sont de plus en plus de nature politique et technologique. Ce n'est pas une question de réserves. Il s'agit d'un problème lié à la capacité de production. Nous ne sommes pas en mesure d'augmenter suffisamment la production. Mais si nous revenons à un contexte exempt de crises, et si les pays émergents veulent poursuivre ce développement, nous allons une fois de plus, nous trouver dans la même situation qu'il y a quelques mois.