

KHALDOON KHALIFA AL MUBARAK

Président de l'Autorité des affaires exécutives et chef de la direction et directeur général du groupe Mubadala

Mina Al-Oraibi, rédactrice en chef de *The National*

Bonjour et merci de vous joindre à nous. Je m'appelle Mina Al Oraibi. Je suis rédactrice en chef de *The National*, basé ici à Abou Dabi, et je suis ravie que Son Excellence Khaldoon Al Mubarak, président de l'Autorité des affaires exécutives et chef de la direction et directeur général du groupe Mubadala soit ici avec moi. J'ai la joie d'avoir une demi-heure pour vous interroger, alors bonne chance pour la prochaine demi-heure. Je voulais commencer par revenir sur 2022 alors que nous nous rencontrons aujourd'hui, ici à Abou Dabi, en décembre. Cela a été une année assez agitée. Bien sûr, beaucoup de gens pensent à la guerre en Ukraine – le ministre des Affaires étrangères de l'Ukraine vient de nous en parler – mais aussi aux turbulences économiques. Nous avons vu des entreprises technologiques grimper et retomber. Nous avons vu des inquiétudes au sujet d'une crise énergétique et d'une crise pour la sécurité alimentaire. Cela a donc été une année mouvementée. Cependant, c'est aussi l'année où de nombreux pays sont sortis de la pandémie de covid-19, ou du moins des principales mesures prises contre celle-ci. Votre Excellence, je veux commencer par vous poser une question sur l'année 2022. Comment voyez-vous cette année ?

Khaldoon Khalifa Al Mubarak

Tout d'abord, Mina, c'est avec plaisir que je vous parle aujourd'hui, et s'il vous plaît appelez-moi Khaldoon. Deuxièmement, permettez-moi de profiter de l'occasion pour vous souhaiter à tous la bienvenue à Abou Dabi. C'est un plaisir d'avoir ce groupe de personnes exceptionnelles qui viennent du monde entier pour cette remarquable conférence, et bien sûr merci beaucoup pour votre aimable invitation. C'est un plaisir d'être ici aujourd'hui.

Maintenant, pour répondre à votre question : cela a été une période assez remarquable. Si vous remontez à janvier 2020, si je regarde ce qui s'est passé depuis janvier 2020 jusqu'à aujourd'hui, ces deux années, presque trois ans maintenant, ont été exceptionnelles dans le sens où cela a été une période relativement courte, mais avec pas moins de trois cygnes noirs, ou au moins deux à coup sûr mais peut-être trois, qui sont arrivés sur un laps de temps court et qui ont secoué la planète entière. Il n'y a pas un endroit au monde, il n'y a pas un pays au monde, il n'y a pas un peuple au monde qui n'ait été touché de façon dramatique par les événements des deux ans et demi à trois dernières années.

Je pense que c'est par là qu'il faut commencer parce que, à chaque fois que nous parlons d'aller de l'avant, nous devons garder à l'esprit que nous venons de subir le covid, la pandémie en soi et l'impact que cela a eu sur tout le monde, suivi de ce que je classerais

personnellement comme un deuxième cygne noir, c'est-à-dire une série de mesures économiques prises par les gouvernements du monde entier et qui sont de nature sans précédent. Je définirais cela comme un cygne noir, peut-être un cygne blanc, mais certainement un cygne qui varie selon où on se place. Cela a ensuite été suivi par la guerre entre la Russie et l'Ukraine, puis ses conséquences, que je pourrais qualifier de quatrième cygne noir, la guerre étant en elle-même le troisième. Les mesures, les sanctions, puis le changement sismique géopolitique qui s'en est suivi sont sans doute un autre événement en soi.

Tout cela se produit en même temps et nous, les pays, comme ici aux Émirats arabes unis, les institutions, comme l'institution d'investissement que je représente, nous avons dû naviguer dans ces eaux au cours de ces deux ou trois dernières années, dans un sens en résistant à la tempête, ou les tempêtes, et dans un autre sens en se préparant pour l'avenir, et pour ce nouvel avenir. Car tous ces événements que j'ai décrits ont des implications pour l'avenir qui sont, à mon avis, irréversibles.

Mina Al-Oraibi

Lorsque vous parlez de cette préparation, quelles leçons avez-vous tirées ? Et pensez-vous que nous avons appris institutionnellement dans différentes parties du monde de ces cygnes noirs, mais particulièrement du covid-19 ?

Khaldoon Khalifa Al Mubarak

Dans le cadre du covid-19 pour être précis en termes de leçons apprises, je dirais qu'il y a de bonnes et de mauvaises leçons. Si vous vous souvenez de cette première période, je dirais la première phase du covid-19, qui va de janvier, février 2020 à probablement juin, juillet 2020, cette période de six à sept mois, pour moi cela a été la mauvaise leçon, car là, de nombreux pays, de nombreuses entreprises et de nombreuses personnes ont jeté par la fenêtre tout le principe de la mondialisation, tout le principe de la collaboration et du travail en commun. Les peuples et les pays sont passés en mode d'auto-préservation, se concentrant uniquement sur la résolution de leur problème interne au détriment d'autrui. On l'a vu dans beaucoup de choses. On l'a vu dans la façon dont les EPI et des choses aussi simples que les masques étaient amassés. On l'a vu en termes de manque de collaboration au tout début avec des ruptures d'approvisionnement. Beaucoup d'événements pendant cette période sont vraiment des exemples de ce qu'il ne faut pas faire.

Rétrospectivement, si maintenant vous regardez ce qui s'est passé surtout en ce qui concerne les bonnes leçons, ce défi a commencé à être résolu de manière constructive une fois que le monde a commencé à collaborer, une fois que le monde a commencé à collaborer sur les vaccins, une fois que le monde a commencé à collaborer sur les mesures, sur la fabrication, sur les fournitures médicales. C'est ainsi que le monde est finalement sorti de la pandémie et que nous nous trouvons où nous en sommes aujourd'hui. C'est grâce à une collaboration réelle. Ce qui pose à nouveau la question de la mondialisation. Parce que ce à quoi nous sommes confrontés en ce moment, en particulier avec les autres événements qui ont lieu dans le monde aujourd'hui, c'est une prise de distance par rapport à la mondialisation, ce qui a évidemment de nombreuses implications pour l'avenir.

Mina Al-Oraibi

En ce qui concerne ce point sur la mondialisation, certains craignent que l'ordre mondial tel que nous le connaissons soit désormais derrière nous et que nous émergeons dans un nouvel ordre mondial, que ce soit Bretton Woods, que ce soit la collaboration ou au moins les accords au Conseil de sécurité de l'ONU, que ce soit même le commerce. Je veux dire qu'il y a des points d'interrogation aujourd'hui quant à savoir si l'OMC peut continuer, en particulier avec les tensions entre les États-Unis et la Chine qui se poursuivent. Tout d'abord, ma première question est : la mondialisation est-elle morte ? Existe-t-elle toujours ?

Khaldoon Khalifa Al Mubarak

Je ne sais pas si elle est morte, mais elle est certainement très contestée et confrontée probablement à l'un de ses plus grands défis. La forme de mondialisation que nous avons connue au cours des 10 à 20 dernières années est probablement derrière nous. Passons-nous maintenant à quelque chose de complètement différent ? Je ne connais pas la réponse à cette question, mais je pense qu'une nouvelle forme de mondialisation est en train d'émerger, différente de la forme que nous avons connue au cours des 10 à 20 dernières années. Cette nouvelle forme se façonne dans le sens de la fracture sino-américaine, dans le sens des sanctions russes, dans le sens de la montée de l'Inde, de la reconstruction et du mouvement des chaînes d'approvisionnement, passant d'un marché totalement ouvert des chaînes d'approvisionnement à, aujourd'hui, l'objectif d'un modèle de chaînes d'approvisionnement au niveau domestique, combiné à des chaînes d'approvisionnement circulaires fiables. Je pense que c'est ce qui est en train d'émerger et, en termes économiques, cette forme de mondialisation s'apparente probablement davantage à ce partenariat de confiance dans la chaîne de valeur économique. Et vous voyez maintenant ces cercles de partenariat se développer.

Dans quelle mesure cela est-il durable, comment cela va-t-il fonctionner, comment cela va-t-il façonner les choses : cela se produit au fur et à mesure. Cependant, je crois personnellement que, comme les Émirats arabes unis ont toujours été un pays bâti sur le commerce, bâti sur le commerce ouvert - est, ouest, nord, sud - nous sommes partisans de la mondialisation, nous sommes partisans du commerce ouvert, et nous en avons récolté le bénéfice au cours des 50 dernières années d'existence de ce pays. Cela nous permet de fonctionner comme nous le faisons aujourd'hui. Si vous regardez les Émirats arabes unis aujourd'hui, nos partenariats commerciaux avec l'Asie sont très solides, de la Chine au Japon en passant par la Corée, l'Inde, l'Asie du Sud-Est. Si nous parlons de l'Afrique, nous sommes les plus grands partenaires commerciaux de l'Afrique. Vous allez au Moyen-Orient et nous avons une relation commerciale solide avec pratiquement tous les pays du Moyen-Orient. Puis vous allez en Europe, au Royaume-Uni, aux États-Unis, et je pense pareil. Vous pouvez voir que les Émirats arabes unis sont partout orientés vers le commerce de façon très similaire.

Je crois que, quelle que soit la réponse à cette question et quoi qu'il se passe dans les 10 à 20 années à venir, pour nous aux Émirats arabes unis et pour nos institutions d'investissement, nous réussirons dans ce monde parce que nous pouvons et nous continuerons à parler – est, ouest, nord, sud – en suivant ce que j'appellerais une approche très constructive.

Mina Al-Oraibi

Cependant, pour les Émirats arabes unis, cette approche et ces relations sont nées de ce système mondial qui, comme vous le dites, est maintenant remis en question. Alors que vous élaborez votre planification stratégique, que vous regardez vers l'avenir et que vous réfléchissez – comme à Mubadala, par exemple, qui a des liens et des investissements incroyables dans différentes parties du monde – réfléchissez-vous maintenant plus longtemps et considérez-vous que vous ne puissiez pas tenir pour acquis ces relations mondiales et ces systèmes, que nous tenions peut-être pour acquis il y a 10, 15 ans, et comment planifiez-vous ensuite en conséquence ?

Khaldoon Khalifa Al Mubarak

Encore une fois, du point de vue de l'investissement pur, et quand je regarde depuis ma place à Mubadala en tant qu'investisseur, en tant qu'investisseur mondial, nous suivons la croissance. Nous suivons les modèles de croissance. Nous suivons le rendement durable à long terme. C'est un peu ce qui nous anime, et cela s'applique, soit dit en passant, autant sur le plan géographique que sectoriel. C'est ainsi que nous envisageons l'avenir. Nous sommes agnostiques quant à où et comment nous investissons. Notre bilan repose sur l'investissement dans les bons secteurs au bon moment et dans les bonnes zones géographiques. Ce faisant, nous avons été en mesure d'obtenir et avons toujours obtenu des rendements attrayants et durables pour nos actionnaires. Nous continuerons à le faire à l'avenir.

Quand je regarde la croissance à venir, je pense que le progrès est un véritable défi pour, par exemple, l'Europe. Lorsque vous prenez la description que je viens de faire en termes de croissance, en termes de rendements, en termes des vents contraires que je vois quant à l'économie, l'Europe est face à un vrai défi. D'un autre côté, vous prenez par exemple l'Inde. L'Inde sera probablement le pays le plus peuplé d'ici 2024, d'ici un à deux ans, avec une population énorme : 1,3 à 1,4 milliard d'habitants. On y trouve la classe moyenne dont la taille augmente le plus au monde. On y trouve l'une des économies les plus dynamiques, avec une croissance du PIB de 6 %, 7 %, 8 %, pour une économie de cette taille. C'est plus près de 8 % si je ne me trompe pas. Encore une fois, vous avez une trajectoire de croissance du PIB, vous avez une population en hausse et vous avez une classe moyenne en hausse. Revenant à mon argument sur la croissance, là encore vous pouvez voir de la croissance. Vous voyez de la croissance et vous voyez une croissance durable compte tenu des perspectives macroéconomiques d'un pays comme l'Inde.

Après vous vous demandez, « Quels secteurs ? ». Ici encore, je parle en termes de macroéconomie. Compte tenu de la direction que prend le monde, il y a des secteurs que nous savons tous aujourd'hui être des secteurs dans lesquels il y aura une croissance substantielle. Prenons un domaine général : la transition énergétique. La transition énergétique est un domaine sur lequel nous nous concentrons bien sûr en termes d'investissement, car nous savons que l'avenir portera sur la transition énergétique et sur l'investissement dans cette chaîne de valeur de la transition énergétique. Cela s'applique à tout, depuis l'investissement dans la production, la fabrication, les matériaux jusqu'au kilowatt produit à partir de l'énergie solaire, éolienne ou hydrogène, etc. Je pense que c'est un vaste domaine sur lequel nous concentrer.

La technologie est cruciale. La technologie est au premier plan de tout, que ce soit la transition énergétique, que ce soit du côté de la santé, du côté des biotechnologies et du côté des consommateurs. Alors qu'on la conteste en termes de valorisations, notamment en Amérique du Nord et en Europe, mais aussi en Chine - à l'heure où nous parlons, elle est contestée – cela ne change pas l'importance relative et cruciale à long terme de ce secteur. En tant qu'investisseur à long terme, c'est un domaine, je vous assure, sur lequel nous nous concentrons beaucoup.

Mina Al-Oraibi

Je voulais vous demander sur quels secteurs se concentrer. Vous avez mentionné la transition énergétique, et il y a bien sûr beaucoup de questions sur le fait que les Émirats arabes unis sont l'un des pays leaders en matière d'hydrocarbures, mais je pense aussi à cette transition, depuis celle de Masdar, qui traverse sa propre transition, jusqu'à l'accueil de la COP 28 en 2023. Par conséquent, quand on pense aux industries, mais aussi aux politiques, concernant la transition énergétique, quels conseils donneriez-vous aux décideurs politiques ? Comment doivent-ils évaluer cette transition énergétique, qui est inévitable maintenant, et comment cela s'intègre-t-il dans la planification de la COP 28 ?

Khaldoon Khalifa Al Mubarak

Je vais vous répondre en commençant par le contexte. Pour les Émirats arabes unis, l'énergie a toujours été l'épine dorsale de notre économie. Une fois de plus, nous sommes gâtés en termes des ressources naturelles que nous avons aux Émirats – le pétrole et le gaz naturel – et tout au long des 50 dernières années elles ont été une composante importante de notre économie et de notre PIB. Cependant, tout au long de cette période, la question politique et la vision politique que les Émirats arabes unis ont toujours eu est une politique de diversification de ce secteur unique et une politique de maintien du leadership dans le domaine énergétique. Ce faisant, pour ce qui est de la transition énergétique, alors que c'est le sujet d'actualité sur toutes les plateformes dont on parle actuellement, nous, nous parlons de transition énergétique depuis près de 16 ans.

Si vous regardez où nous en sommes aujourd'hui, en tant que l'un des plus grands producteurs de pétrole au monde, l'un des plus grands producteurs de gaz au monde, près de 25 % de nos besoins en électricité aux Émirats arabes unis sont déjà satisfaits grâce aux énergies renouvelables. Cela ne s'est pas fait au cours des deux dernières années. Cela s'est fait au cours des 16 dernières années d'investissements constants à une époque où je me souviens qu'il y a 16 ans, lorsque nous avons commencé à investir dans l'énergie solaire, les gens disaient : « Pourquoi les Émirats arabes unis investissent-ils dans l'énergie solaire ? Vous avez du pétrole et vous avez du gaz. Pourquoi investissez-vous dans le solaire ? » Ou même il y a 13 ans, lorsque les Émirats arabes unis ont décidé que nous allions construire des centrales nucléaires sûres : « Pourquoi investissez-vous dans des centrales nucléaires ? Vous avez beaucoup de gaz et beaucoup de pétrole ». Cela vous montre qu'il y avait un niveau de maturité et une vision claire à long terme de la part des décideurs politiques aux Émirats arabes unis et du leadership aux Émirats arabes unis en termes d'avenir de l'énergie, ce qui a conduit à des décisions il y a 14, 16 ans dont nous voyons les avantages aujourd'hui. Aujourd'hui, quatre gigawatts et demi d'énergie nucléaire sûre alimentent le réseau électrique des Émirats arabes unis. Nous avons deux des trois plus grandes centrales solaires au

monde, générant le coût par kilowatt d'énergie solaire le plus bas au monde. Je ne vous parle pas en théorie ou en termes de plans futurs. Je vous parle d'infrastructures réelles qui fonctionnent sur le terrain aujourd'hui et qui produisent cette électricité.

Cette histoire d'investissement dans l'énergie, d'investissement dans les nouvelles énergies et la transition énergétique, est une longue histoire pour nous aux Émirats arabes unis et elle porte ses fruits. Nous sommes aujourd'hui là où nous voudrions être, c'est-à-dire en ayant un équilibre dans la production énergétique entre les énergies renouvelables et conventionnelles d'une manière que peu de pays dans le monde ont, mais, plus important encore, qu'aucun autre grand producteur de pétrole et de gaz a. Alors que nous entrons maintenant dans l'année où les Émirats arabes unis accueilleront la COP, je pense que nous racontons une belle histoire. À mon avis nous racontons une belle histoire dans le sens où c'est l'histoire d'un producteur d'énergie qui a fait la transition ou qui fait la transition en y apportant des preuves concrètes réelles et une stratégie claire. Lorsque nous disons que nous allons faire quelque chose au cours des 10 à 20 prochaines années, les antécédents des Émirats arabes unis montrent qu'ils y parviennent réellement. Ce sera un sujet très important dans le cadre de la COP.

Mina Al-Oraibi

Je veux rebondir sur cela et sur le sujet de l'investissement, car un investisseur souverain a certaines responsabilités pour assurer le développement et la croissance, mais aussi actuellement ces nouveaux développements. Par « nouveaux », je veux dire 10, 15 ans de réflexion sur la transition climatique ou l'action pour le climat et la transition énergétique. À un moment où nous entrons maintenant dans des turbulences économiques en 2023 – je veux dire que toutes les perspectives, que ce soit le FMI, que ce soit la Banque mondiale, disent qu'à l'échelle mondiale nous entrons dans une période de turbulences – pouvez-vous toujours être aussi sûr que cette vision à long terme et la planification stratégique seront acceptables en même temps que ces turbulences économiques ? On craint que le financement mondial de cette transition énergétique entre autres ne recule à cause de ces appréhensions.

Khaldoon Khalifa Al Mubarak

Nous avons un dicton important : la patience est une vertu. Ce qu'il faut, – et je vais me contredire, alors pardonnez-moi, mais je développerai au fur et à mesure de ma réponse – c'est de la patience mais aussi la rapidité d'exécution, et ces deux choses doivent se produire en même temps. Qu'est-ce que je veux dire par là ? Il y a quelques années, il y avait beaucoup de pression. Prenons cet exemple sur la transition énergétique parce que je pense que c'est probablement la meilleure façon de développer mon argumentation ici. Au cours des cinq à dix dernières années – ou plutôt cinq à huit ans – alors que ce défi énergétique et climatique est vraiment passé au premier plan, beaucoup de pression a été exercée sur les décideurs politiques, sur les gouvernements et sur les entreprises, les producteurs de pétrole et de gaz du monde entier. Cela a entraîné un stress pour le système. Ce stress a entraîné un sous-investissement important dans le secteur pétrolier et gazier et dans le secteur de l'énergie dans son ensemble à l'échelle mondiale. Cela a ensuite entraîné une sous-offre.

Donc, inévitablement, vous alliez vous heurter à un mur parce qu'on supposait, à tort selon moi, qu'on allait arrêter d'investir dans ce domaine, qu'on allait investir massivement dans le

domaine des énergies renouvelables et nouvelles et dans le domaine de la transition énergétique, que tout allait se passer en même temps, que ce serait fluide et qu'il n'y aurait pas de volatilités extrêmes. La réalité est toute différente. Là où vous avez besoin de vitesse d'exécution, c'est dans le domaine des nouvelles technologies, dans l'avenir de la transition énergétique en matière d'éolien, de solaire, d'hydrogène et d'ammoniac. Et beaucoup d'autres. Cela demande de la rapidité d'exécution, mais il faut aussi de la patience pour pouvoir mesurer cela tout en continuant à investir de manière responsable dans les demandes et les offres énergétiques existantes qui sont nécessaires pour répondre aux demandes dans le domaine conventionnel. Ne pas le faire créera d'énormes perturbations, une énorme volatilité et une détresse économique. C'est donc là que je pense qu'il est important d'atteindre cet équilibre entre patience et persévérance et aussi une exécution ultra-rapide dans un laps de temps plus structuré. Cela aidera les économies mondiales à mieux équilibrer certains des défis qui les attendent.

Mina Al-Oraibi

Certains défis résident également dans les changements dans le paysage technologique, en partie à cause de la rapidité de ces changements que les réglementations et parfois les gouvernements ne réussissent pas à suivre, mais il y a aussi la préoccupation, si nous revenons à la question de la mondialisation, qu'il pourrait y avoir une scission. Certains ont parlé de découplage entre les États-Unis et la Chine. Des pressions ont été exercées sur des pays de différentes parties du monde pour qu'ils fassent un choix géopolitique, mais je veux aussi dire dans le domaine des technologies. Comment les pays, les pays de taille moyenne comme les Émirats arabes unis, mais aussi les investisseurs, abordent-ils ces questions ? À mesure que la technologie s'accélère, la géopolitique pourrait reculer.

Khaldoon Khalifa Al Mubarak

Pour moi, je préfère regarder la situation de manière agnostique. Investissez dans la meilleure technologie et investissez dans les domaines où on dispose du bon environnement réglementaire, du bon environnement juridique et du bon macro-environnement propice à la croissance. C'est ce qui motive notre décision. Cela devrait être le sens à suivre. Ce n'est pas une question de géopolitique ou de facteurs X ou Y. Lorsque vous regardez, par exemple, le marché de l'énergie solaire photovoltaïque, la réalité est que 80 % de la fabrication se fait en Chine. Et cela vaut pour de nombreux autres composants de la transition énergétique. Si vous regardez les anodes et divers composants – je peux vous citer cinq ou six composants importants qui sont des aspects cruciaux de la transition énergétique – la Chine fabrique 50 à 80 % de l'approvisionnement mondial pour chacun d'eux. On doit envisager l'avenir de façon équilibrée et c'est la façon d'y parvenir de la manière la plus durable et la plus économiquement viable. Je le répète. Pour notre part, nous investissons partout dans le monde depuis des décennies et nous avons tendance à investir là où c'est le bon endroit pour cela, le bon investissement pour le bon rendement pour nous, et nous continuerons à poursuivre cette stratégie.

Mina Al-Oraibi

L'autre changement dont nous avons été témoins pendant le covid 19 a bien sûr été notre dépendance excessive à l'égard de la connectivité, de la technologie, du travail à domicile,



des enfants scolarisés à la maison, mais aussi de la santé publique en général. La technologie et les changements dans le paysage technologique ont un impact sur la gouvernance, sur les économies, etc. Comment voyez-vous les changements dans le paysage technologique et qu'est-ce qui vous passionne ?

Khaldoon Khalifa Al Mubarak

Tout me passionne. L'un des points positifs du covid est qu'il a suralimenté notre transition vers la technologie. Prenez une technologie simple comme les connections Zoom en virtuel, qui existaient avant le covid, mais que personne n'utilisait, ou les utilisait très peu. Cependant, il s'agit d'une plateforme technologique si formidable que tous ceux d'entre nous qui ont été confrontés à ce problème au cours des deux dernières années vous diront : « Oh, ouah, pourquoi pouvais-je voyager dans le monde entier pour assister à des réunions alors que j'aurais pu rester à la maison avec mon ordinateur ? ». Pour moi, l'utilisation de la technologie et la façon dont elle nous facilite la vie, et facilite l'exploitation et la conduite des affaires, c'est un atout formidable. C'est peut-être l'une des grandes choses auxquelles nous avons appris à rapidement nous adapter, à accepter ces technologies et à les utiliser réellement.

Maintenant, je ne pense pas que nous devons être extrêmes. Nous devons être extrêmes pendant le covid en raison des diverses restrictions, mais il doit y avoir un équilibre sain entre l'utilisation de la technologie car rien en fin de compte ne remplace ce que nous avons ici aujourd'hui, qui est la capacité de parler, de converser, de voir le langage corporel et d'avoir une interface. Je suis personnellement de retour à mon mode voyage de 2019. Autant j'aurais aimé et espéré croire que grâce à la technologie et à la communication virtuelle, je n'aurais plus besoin de voyager comme avant, la réalité est que la réponse est non. Rien ne remplace ce contact direct, le besoin de vraiment regarder quelqu'un dans les yeux et de vraiment converser. Cela s'applique aux affaires, à la politique, au milieu universitaire, etc. Vous avez tous assisté virtuellement à des conférences et, franchement, je ne pense pas qu'aucun d'entre nous veuille revenir à l'époque de la participation virtuelle à une conférence.

Cela dit, la technologie change tout, même notre façon de travailler. Je le vois avec notre main-d'œuvre à Mubadala partout dans le monde en ce moment. Nous avons des bureaux dans le monde entier. Nous avons désormais la capacité de mélanger la technologie et les interactions en face à face, et créer ce nouveau modèle hybride, quel qu'il soit. C'est un modèle évolutif et c'est une bonne chose car il offre un meilleur équilibre en termes de qualité de vie, ce qui est essentiel. Cet équilibre entre le travail et la vie est devenu si important parce que nous l'avons maintenant vécu. Nous l'avons appris grâce au covid. De plus, soit dit en passant, la productivité n'a pas changé. En fait, j'ai trouvé que la productivité avait augmenté lorsque nous pouvions offrir à nos employés un meilleur équilibre entre travail et vie personnelle.

La technologie jouera un grand rôle dans le développement à venir et les employeurs devront évoluer. Nous ne pouvons pas revenir en 2020. C'est fini. Il y a quelque chose de nouveau et nous l'apprenons tous. Et ce qui convient à Abou Dabi est différent de ce qui convient à Paris et ce qui convient à Paris ne conviendra pas à Tokyo ou à Pékin, etc. En bref, la technologie est cruciale. Ce sera génial. J'adore la plupart de ses aspects et il s'agit de nous y investir, de l'utiliser et d'avoir ensuite le courage de la tester.

Mina Al-Oraibi

Enfin, ma toute dernière question. Nous avons commencé par regarder la période entre 2020 et 2022. Maintenant, alors que 2023 est devant nous, quelle est selon vous la plus grande opportunité que nous ayons en 2023 ?

Khaldoon Khalifa Al Mubarak

Je ne vais pas vous répondre directement. Quand on regarde l'avenir, on ne le regarde pas sur une année. En tant qu'investisseur qui considère le long terme et en tant qu'investisseur souverain, je pense que cela nous donne un avantage dans la mesure où nous pouvons nous permettre de penser, et nous avons le luxe de penser, aux cinq à dix ans à venir. Cela change votre prise de décision, lorsque vous envisagez un horizon de cinq à dix ans, par rapport à un horizon d'un an. Si je regarde un horizon d'un an, oui, 2023 va être difficile, peu importe comment vous vous y prenez. Il y a des aspects qui vont être plus faciles que d'autres, mais presque partout dans le monde il y aura plus de vents contraires que de vents arrière. 2023 sera une année difficile.

De mon point de vue, rien ne changera vraiment car nous survivrons 2023. Les décisions que nous prenons au cours de ce trimestre de 2022 et en 2023, je les regarde à travers l'objectif des cinq à dix prochaines années. Prenons-nous les bonnes décisions d'investissement dans les bons domaines, dans les bons secteurs aux bonnes évaluations, pour les cinq à dix années à venir ? En ce sens, 2023 sera une formidable opportunité, je ne vais donc pas l'aborder négativement. Je l'aborde positivement parce que je pense que c'est un moment où il va y avoir de gros ajustements sur les évaluations. Il va y avoir des pressions récessionnistes dans de nombreux endroits du monde. Certains pays entreront en récession. Certaines économies entreront en récession. Certains entreront dans de fortes récessions, d'autres dans des récessions légères et d'autres s'en sortiront, ce sera donc une année difficile. Je prévois cela, mais je le considère sous l'angle des opportunités. Et dans ce sens, je pense que 2023 sera une année très importante pour nous chez Mubadala. Si nous prenons les bonnes décisions, sur cinq à dix ans, ces décisions auront été rentables pour nous.

Mina Al-Oraibi

Merci beaucoup Khaldoon. Nous clôturons cette séance en gardant à l'esprit patience mais aussi vitesse et agilité, sachant que l'année 2023 sera pour le moins cahoteuse, mais aussi, en regardant les cinq à dix années à venir, pleines d'opportunités passionnantes. Mais aussi en suivant la croissance. Comme vous l'avez dit, le paysage mondial évolue en fonction de cette croissance, tant dans l'industrie que dans les pays. Je vous remercie beaucoup pour le temps et l'attention que vous nous avez consacrés. S'il vous plait, remerciez mon sympathique orateur.

Khaldoon Khalifa Al Mubarak

Merci beaucoup.

