

NIKOLAUS LANG

Global Leader for the Global Advantage practice, directeur général et associé principal du Boston Consulting Group

Bonjour. Bienvenue à notre session sur l'avenir géopolitique et le monde des affaires. Ce matin, nous avons entendu un large éventail de points de vue d'institutions, de gouvernements et d'organisations religieuses. Lors de la session de cet après-midi, nous allons nous pencher sur les questions liées à la nouvelle réalité mondiale avec un formidable panel de dirigeants d'entreprise venus de diverses régions du monde, de l'Europe à l'Afrique en passant par le Moyen-Orient. Les discussions porteront sur l'impact actuel et futur de la géopolitique sur le monde des affaires.

Je commencerai par une brève présentation du sujet, puis nous passerons à la discussion. Permettez-moi tout d'abord de vous exposer une série de faits et de chiffres qui nous aideront à orienter notre discussion ultérieure sur l'intersection entre la géopolitique et le monde des affaires.

Ce matin, nous avons entendu de nombreuses interventions sur la guerre d'Ukraine d'un point de vue gouvernemental, religieux et philosophique. La guerre d'Ukraine a eu des répercussions matérielles énormes et généralisées. C'est la plus grande crise humanitaire en Europe depuis 1945 : 12 millions d'Ukrainiens déplacés par la guerre, dont 7,7 millions sont dénombrés hors des frontières du pays au 22 octobre 2022. Nous avons également assisté à des destructions massives, et selon les estimations actuelles, le coût de la reconstruction de l'Ukraine se situerait entre 800 milliards de dollars à 1 100 milliards de dollars. La faim dans le monde est un autre effet secondaire potentiel de la guerre, car 1,6 milliard de personnes dans le monde dépendent des exportations ukrainiennes et russes de blé, de céréales et d'engrais. Enfin, l'Europe dépend – ou, devrais-je dire, dépendait – des 150 milliards de mètres cubes de gaz importés de Russie chaque année.

Lorsque je parle à des dirigeants d'entreprise du monde entier – et je suis intervenu devant plus de 200 comités exécutifs et conseils d'administration depuis le 24 février 2022 – une question revient sans cesse : pourquoi l'impact est-il si important alors que la Russie, l'Ukraine et la Biélorussie ne représentent qu'environ 2 à 3 % du commerce mondial ? Ces trois économies sont à certains égards marginales dans la structure du commerce mondial, d'ailleurs les échanges commerciaux entre eux et les États-Unis sont réduits à la portion congrue, à peine 1 % environ. Pour l'Europe, les échanges commerciaux avec ces économies représentent 5-7%, et pour la Chine 2-3%. Pourquoi alors la perturbation de la chaîne d'approvisionnement de Russie et d'Ukraine est-elle si profonde ?

C'est parce que le tableau économique que je viens de dresser est faux, ou du moins fortement incomplet. La Russie, l'Ukraine et la Biélorussie jouent un rôle majeur dans le

commerce mondial de certaines marchandises critiques, dont l'antracite, la fonte brute, le plutonium, le nickel, les engrais, le blé et d'autres céréales. Tous ces groupes de marchandises ont été fortement perturbés par les sanctions économiques imposées à la Russie après l'invasion de l'Ukraine. Bien évidemment, si vous retirez un tiers ou la moitié du commerce mondial du jour au lendemain, vous alimentez l'inflation. Vous pouvez voir d'ailleurs que quatre chaînes d'approvisionnement clés contribuent grandement aux pressions inflationnistes actuelles : la chaîne d'approvisionnement énergétique, la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire, la chaîne d'approvisionnement des métaux et des minerais, et la chaîne d'approvisionnement des semi-conducteurs.

Comment ce conflit va-t-il se terminer ? Comment va-t-il se poursuivre ? Chez BCG, nous voyons deux scénarios probables pour l'Ukraine d'un point de vue gouvernemental, militaire et économique. Le premier scénario, que nous appelons « Conflit gelé » ou « Corée 2.0 », est un cessez-le-feu fondé sur une forme d'accord politique et aboutissant à une sorte de stabilisation de la volatilité économique à laquelle nous avons assisté ces derniers mois. C'est le scénario positif. Le scénario négatif, que nous appelons « Aucune issue en vue » ou « Afghanistan 3.0 », suppose le maintien des sanctions actuelles, une pression accrue sur les conditions macroéconomiques et une volatilité économique illimitée.

Autre point chaud géopolitique : la Chine. Au 20e Congrès du Parti en octobre, le président Xi Jinping a annoncé un avenir radieux pour la Chine : le doublement du PIB par habitant jusqu'en 2035, le développement de la haute technologie en Chine et le rôle international majeur de la Chine avec la poursuite de l'initiative des Nouvelles routes de la soie. Or la Chine traverse des eaux agitées : ralentissement économique, défis persistants liés au COVID-19 et tensions géopolitiques.

Les dirigeants d'entreprises auprès desquels BCG intervient demandent souvent quelles sont les implications de la situation actuelle pour leur activité et comment préparer l'avenir. Nous avons élaboré quatre scénarios pour le monde en 2030. Comme vous le savez, les scénarios posent toujours le même problème, à savoir qu'ils ont approximativement raison mais précisément tort. L'idée n'est donc pas de vous dire à quoi le monde ressemblera, mais de vous présenter quatre perspectives potentielles de ce à quoi le monde pourrait ressembler.

Le premier scénario, que nous appelons « Retour vers le futur », fait référence au « monde plat », évoqué ce matin par Thierry, durant cette période sans précédent de 1989 à 2008, où les institutions telles que le FMI, la Banque mondiale et l'OMC fonctionnaient efficacement et où le libre-échange et les valeurs démocratiques étaient dominants.

Dans le deuxième scénario, que nous appelons « Impasse limitée », la guerre d'Ukraine se transforme en un conflit gelé, la Chine prend ses distances, et la poursuite de ce conflit crée une importante instabilité économique pendant de nombreuses années.

Le troisième scénario, que nous appelons « Compétition tripolaire », repose sur l'émergence de trois blocs : un bloc constitué des pays occidentaux, dont les États-Unis, l'Europe et potentiellement le Japon ; un bloc oriental organisé autour de la Chine, avec ou sans la Russie ; et un troisième bloc de pays, dont l'Inde, plusieurs nations du Moyen-Orient et une grande partie de l'Afrique, jouant un rôle plus non-aligné – mais nous n'assisterons probablement pas une reconstitution du mouvement des non-alignés fondé en 1961.



Le quatrième scénario, que nous appelons « Escalade mondiale », impliquerait une guerre en Europe, ainsi qu'une guerre dans l'Indo-Pacifique. À ce propos, il a été question aujourd'hui aussi du risque de tensions autour de Taïwan.

Comme je l'ai dit précédemment, j'ai présenté ces scénarios à environ 200 comités exécutifs et conseils d'administration partout dans le monde, du Chili au Japon. Lorsque je demande aux participants quel scénario ils considèrent comme le plus probable, la plupart voient un avenir situé quelque part entre « Impasse limitée » et « Compétition tripolaire », 42 % et 45 % se prononçant respectivement en faveur de chacun de ces deux scénarios. Le reste se compose d'une poignée d'optimistes tablant sur un « Retour vers le futur » et d'une poignée de pessimistes s'attendant à une « Escalade mondiale ».

Quelles sont les implications de ces scénarios pour l'économie ? À l'exception du scénario « Retour vers le futur », nous prévoyons une dégradation de la situation économique et politique mondiale dans tous les autres scénarios. Que ce soit en termes de croissance du PIB, d'inflation, de croissance mondiale ou de la dimension globale du changement climatique, plus nous nous éloignerons de notre scénario traditionnel, plus la pression sera forte sur les facteurs d'impact économique clés qui sont d'une grande importance pour les dirigeants d'entreprise de notre panel.

Il existe selon moi six dimensions dans lesquelles les dirigeants d'entreprise doivent agir dans le monde émergent, et l'une d'elles implique l'intégration de la géopolitique dans le processus décisionnel de l'entreprise. Nombre d'entre vous trouvent sans doute cette démarche normale, mais permettez-moi de citer le PDG d'une grande entreprise européenne que j'ai rencontré à Davos en mai. Il m'a dit : « Nikolaus, il y a dix ans, la transformation numérique est apparue à mon agenda ; il y a cinq ans, la durabilité est apparue à mon agenda ; la géopolitique est apparue à mon agenda le 24 février. » Cela montre que les dirigeants d'entreprise n'ont intégré que récemment la géopolitique dans leur prise de décision. Aujourd'hui, les six dimensions cruciales sont la géopolitique, la résilience de la chaîne d'approvisionnement, l'investissement dans le capital humain et la stratégie, l'innovation, la cybersécurité et l'accélération de l'action climatique.

Nous allons maintenant discuter avec notre panel d'éminents dirigeants d'entreprise de ces six dimensions, ainsi que de l'impact du nouveau monde fragmenté sur leurs organisations.