

## HELLE KRISTOFFERSEN

Directrice générale Strategy & Sustainability et membre du comité exécutif de TotalEnergies

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

J'ai dit un peu plus tôt que la géopolitique est devenue le 24 février une question prioritaire pour certains conseils d'administration, PDG et comités exécutifs. Mais ce n'est absolument pas le cas des industries extractives. Je pense, Helle, que votre secteur industriel est l'un des rares à considérer depuis longtemps déjà la géopolitique comme centrale. Comme vous l'avez dit lors de notre session préparatoire, la géopolitique fait partie de notre quotidien. Vous êtes en charge des questions de stratégie et durabilité chez TotalEnergies depuis dix ans. C'est un immense privilège de vous compter parmi nous, en tant que représentante d'un acteur clé de l'industrie extractive, et nous avons hâte d'entendre votre point de vue sur ce monde fragmenté et multi-aligné.

### Helle Kristoffersen

Merci, Nikolaus, et bon après-midi à tous. C'est un sujet extrêmement vaste, et beaucoup de choses ont déjà été dites. Je voudrais dire, pour commencer, qu'en matière de géopolitique, je prends toujours garde à ne pas avoir une perspective trop occidentale. Il est important en effet d'éviter tout préjugé et votre intervention était très éclairante à cet égard, Maurice. Je suis heureuse de participer à cette conférence qui réunit tant de personnes de tant de régions du monde, c'est une formidable opportunité. Mon deuxième commentaire est que nous, dirigeants d'entreprise, sommes fermement convaincus que les entreprises aident à bâtir des ponts, et nous sommes donc également ici pour bâtir des ponts entre ces différentes régions.

En préparant la conférence, j'ai consulté quelques rapports récents sur les risques publiés par des compagnies d'assurance et des spécialistes de l'évaluation des risques. Il est intéressant de noter que le top 3 des risques est identique dans toutes les régions, tandis que les autres risques varient selon les zones géographiques. Dans le top 3 des risques de toutes les régions, figurent la géopolitique, la cybersécurité et le changement climatique. Cela signifie semble-t-il que nous avons tous la même perception de ces risques, quel que soit l'endroit où nous vivons. Bien sûr, les trois sont liés. Je pense qu'il est inutile d'expliquer le lien entre la cybersécurité et la géopolitique, je me bornerai à dire que l'inaction climatique générera bien sûr des tensions géopolitiques, des migrations, des sécheresses, des conflits pour l'eau, etc. Ces trois principaux risques sont intrinsèquement liés et je vais me concentrer ici sur le risque géopolitique, mais vous n'êtes pas sans savoir que TotalEnergies est une compagnie multi-énergies qui a inscrit le climat et la durabilité au cœur de sa stratégie. Nous avons l'ambition d'être un leader de la transition énergétique en cours, tout en continuant à répondre aux besoins de la vie quotidienne des gens, qui dépendent encore beaucoup du pétrole et du gaz.

Comme vous l'avez dit, la géopolitique est bien évidemment intégrée à notre modèle, car les ressources naturelles sont là où elles sont. Je reviendrai sur la question de l'énergie dans quelques instants. Fait intéressant, le risque géopolitique n'est pas toujours là où l'on croit.

Lorsque je rencontre des investisseurs, les discussions tournent beaucoup autour des risques. Ainsi, il y a cinq ans, nos investisseurs considéraient que nous avions peut-être trop investi en Afrique et associaient cela à un risque géopolitique. Lorsque je leur demandais de quoi ils avaient peur, ils évoquaient notre exposition à une instabilité fiscale. Ma réponse était alors invariablement la suivante : « Fantastique, je reconnais le risque, mais les deux pays où nous avons connu le plus d'instabilité fiscale en tant qu'entreprise sont le Royaume-Uni et la Norvège ». Mes interlocuteurs sont souvent surpris par mes propos, mais ils prennent le temps de la réflexion. Encore une fois, les préjugés sur les pays à risque ont la vie dure. La nouveauté, ce sont les sanctions. Jusqu'à très récemment, une entreprise comme la nôtre, présente dans 130 pays, devait se conformer à très peu de sanctions internationales et je parle des sanctions de l'ONU, il y avait juste quelques rares pays comme le Soudan et Cuba. Depuis 2010, 2012, nous avons assisté à une augmentation des sanctions unilatérales et les données sont vraiment intéressantes, d'ailleurs si vous avez le temps, vous devriez y jeter un œil. Les sanctions sont unilatérales et bon nombre d'entre elles sont imposées par les États-Unis, les autres par l'UE et d'autres pays, mais la courbe ne cesse de monter. Nous sommes face à un nouveau monde à cause de ces sanctions unilatérales. Ces sanctions peuvent être géographiques, thématiques sur les armes, les droits humains, le cyber, etc., et créent un monde complètement nouveau pour nous, et c'était déjà le cas avant le début de la guerre d'Ukraine.

Comment gérons-nous cet environnement en tant qu'entreprise internationale ? La réponse s'articule autour de sept points.

1. Conformité : Nous consacrons beaucoup de temps et d'efforts à la conformité. Notre entreprise est cotée en bourse aux États-Unis et nous ne pouvons nous permettre de ne pas nous conformer à toutes les sanctions et autres réglementations extraterritoriales des États-Unis. Nous pourrions parler de l'Iran, etc., c'est une vieille histoire. La conformité est de plus en plus chronophage et constitue indubitablement un domaine à risque qui requiert une grande vigilance.
2. Diversification : Nous avons une règle tacite dans notre entreprise, qui est de ne pas investir plus de 10 % de notre capital cumulé au même endroit. Il y a 10 ou 12 ans, le Nigeria atteignait un niveau élevé et frôlait les 10 %, et fin 2021, la Russie se situait à 10 %. Comme nous opérons dans une industrie à forte intensité capitaliste, lorsqu'un pays ou une zone géographique est à 10 % en termes d'investissements, le pourcentage de liquidités n'est pas aussi élevé, car nous investissons et récoltons les bénéfices sur la durée. En termes de liquidités, pour être clair, la Russie ne représentait qu'environ 5 % fin 2021. Ce facteur est déterminant dans notre approche de la diversification des investissements.
3. Nous préférons les marchés liquides. Le pétrole est très liquide, tout comme les produits pétroliers, qui sont très faciles à expédier d'un point A à un point B. Nous avons toujours préféré le gaz naturel liquéfié au gaz domestique et c'est ainsi que nous sommes devenus l'un des leaders du marché du GNL. Voilà pourquoi je dirais que nous ne sommes pas impactés par l'arrêt de tous les flux de gaz par gazoducs de la Russie vers l'Europe, car nous nous sommes toujours tenus éloignés des marchés plus locaux.
4. Fournisseurs et technologie : Nous consacrons beaucoup de temps et d'efforts à analyser et surveiller nos chaînes d'approvisionnement, chose que nous faisons déjà avant la pandémie de Covid ou la crise actuelle, et nous sommes attentifs à ne pas être surexposés à un fournisseur ou une technologie spécifique. Par ailleurs, la fonction achats fait partie de mon organisation, Strategy & Sustainability, car elle

constitue un moteur du développement durable, comme en témoignent les feuilles de route vertes, mais aussi un domaine stratégique.

5. Notre diversification vers les énergies : Là encore, nous ne nous diversifions pas et ne changeons pas notre stratégie à cause de la géopolitique, cependant à mesure que nous intégrons le climat et la durabilité dans notre modèle et augmentons nos investissements dans l'énergie verte et intégrée, nous diversifions effectivement aussi les zones géographiques. Nous avons une règle de base : 50 % de nos investissements dans l'énergie sur les marchés non réglementés et 50 % sur les marchés réglementés. La plupart des marchés non réglementés se trouvent dans les pays de l'OCDE et, par conséquent, notre stratégie permet également de renforcer la résilience en termes de géopolitique.
6. Préparation aux crises : lors de la séance de questions-réponses, nous pourrions parler de nos mesures de préparation aux crises si cela vous intéresse. Bien entendu, la pandémie de Covid a été une situation de crise réelle qui s'est abattue sur nous tous et, en tant que fournisseur d'infrastructures critiques, nous avons dû y faire face et continuer à travailler efficacement et fournir du carburant à tous nos clients partout dans le monde. Il s'agit là d'un exemple concret de résilience. Celle-ci est bien sûr en grande partie liée à l'organisation et à l'état de préparation, mais aussi à la qualité de nos collaborateurs. Nikolaus, je souscris tout-à-fait à vos propos sur les six dimensions, en particulier l'investissement dans le capital humain, et je tiens à rendre hommage à nos fantastiques collaborateurs.
7. Notre force financière nous permet tout simplement d'être résilients et de traverser les tempêtes. Nous ne serons pratiquement plus endettés d'ici la fin de l'année, et nous répétons depuis de nombreuses années que nous voulons avoir un bilan solide, car nous évoluons dans un marché volatil. Les prix montent et baissent et nous sommes des preneurs de prix, pas des faiseurs de prix, par conséquent la solidité financière constitue assurément aussi un aspect important de la résilience.

Pour conclure, avant de laisser la parole à Sam, la géopolitique est en effet inhérente à notre activité. Je suis également en charge de la cybersécurité, le troisième grand risque, mais en fait mes équipes travaillent sur les trois, le climat, la cybersécurité et la géopolitique. Il pourrait être intéressant, si vous êtes d'accord, de discuter d'un nouveau risque, à savoir le retour de l'intervention de l'État, y compris sur les marchés non réglementés. Nous l'observons aux États-Unis et dans l'UE, il existe peut-être donc un nouveau risque lié à l'intervention des gouvernements dans le monde des affaires et à l'érosion de la confiance dans les marchés libres, que nous avons tendance à préférer en tant qu'entreprise.

Juste quelques mots concernant l'énergie. Bien sûr, le défi aujourd'hui est de concilier la transition énergétique en cours, qui est absolument indispensable mais ne peut se faire du jour au lendemain, avec les risques de sécurité énergétique et les prix de l'énergie. Je conclurai en disant qu'en tant qu'entreprise, nous pensons pouvoir faire partie de la solution.

Sam, je vous laisse la parole.

### **Nikolaus Lang**

Merci beaucoup, Helle. Il est vraiment intéressant de voir que la géopolitique a toujours été au cœur des préoccupations des industries extractives et de comprendre que l'instabilité fiscale au Royaume-Uni et en Norvège constitue parfois un plus grand risque que l'exposition aux points chauds géopolitiques.