

## NIKOLAUS LANG

Directeur général et associé principal, Global Leader for the Global Advantage Practice Area de Boston Consulting Group

### **Nikolaus Lang, directeur général et associé principal, Global Leader for the Global Advantage Practice Area de Boston Consulting Group**

Bonjour. Dans cette session, nous allons nous pencher sur le thème de la géopolitique et du commerce mondial, et plus particulièrement sur la question suivante : « Que peut-on faire dès maintenant ? ».

Nous souhaitons partager avec vous quelques réflexions intéressantes du monde de l'entreprise sur l'évolution future du commerce mondial. Je suis accompagné d'un illustre panel d'experts, que je présenterai dans quelques minutes, mais je voudrais tout d'abord attirer votre attention sur quelques diapositives qui illustrent notre vision de l'évolution du monde.

Je m'appelle Nikolaus Lang. Je suis associé principal du BCG, Boston Consulting Group. Je suis à la tête du centre d'expertise Global Advantage spécialisé dans la géopolitique, le commerce et la collaboration internationale.

Dans le cadre de mes missions de conseil auprès des dirigeants d'entreprise, l'un des changements les plus frappants que j'ai observés au cours des cinq dernières années a trait à la vision qu'ont les dirigeants d'entreprise de l'avenir de leur activité. Ils se détournent d'une perspective unidimensionnelle de l'avenir au profit d'une perspective multidimensionnelle.

Les dirigeants d'entreprise nous demandent souvent : « Quels sont les scénarios pour l'avenir ? À quoi ressemblera le monde en 2030 ? ». En réponse, nous avons élaboré quelques scénarios qui, selon nous, pourraient décrire l'avenir.

Le premier scénario, « Retour vers le futur », est une nouvelle version du monde que nous avons connu dans les années 1990 et durant la première décennie des années 2000 : un monde tourné vers le libre-échange, un monde où le système et les institutions de Bretton Woods fonctionnaient efficacement et où les entreprises percevaient le monde comme relativement plat. Rappelez-vous, c'était l'époque où Francis Fukuyama affirmait que nous étions arrivés à la fin de l'histoire.

Le second scénario, que nous appelons « Impasse limitée », envisage un conflit de longue durée en Europe de l'Est entre la Russie et l'Ukraine - et le ministre Kuleba abordera ce point plus tard dans l'après-midi.

Dans le troisième scénario, « Monde multipolaire », nous assistons à l'émergence croissante de trois groupes - et je n'utilise pas à dessein le terme « blocs ». Le premier est un groupe occidental composé des États-Unis, de l'Europe et de quelques alliés dans la région indo-pacifique. Le second est un groupe oriental composé de la Chine et de la Russie et de quelques pays alliés, allant de la Corée du Nord à la Biélorussie. Le troisième est un groupe de pays qui ne reconstituent pas le mouvement des non-alignés, mais qui veulent se situer à

équidistance des deux premiers groupes - et parmi ces nations figurent, en premier lieu, l'Inde, mais aussi l'Indonésie et d'autres pays de cette région et d'Afrique.

Enfin, le quatrième scénario - sur lequel beaucoup de dirigeants d'entreprise nous interrogent - est « Escalade mondiale ». Juste avant le déjeuner, nous avons discuté de la possibilité d'une escalade mondiale, à savoir une guerre dans la région indo-pacifique qui viendrait s'ajouter aux conflits actuels dans le monde.

Tels sont nos quatre scénarios. Comme vous le savez, la beauté des scénarios réside dans le fait qu'ils ont approximativement raison mais précisément tort.

Ainsi, lorsque nous examinons ces scénarios, les questions clés sont les suivantes : comment voyons-nous l'avenir et quel est le scénario le plus probable ?

Parmi ces quatre scénarios, nous constatons que le scénario « Retour vers le futur » est en perte de vitesse. Il suffit de penser au *CHIPS Act*, à l'IRA ou encore aux défis évoqués ce matin concernant l'OMC. De notre point de vue, il est relativement peu probable que le monde de 2030 ressemble à celui des années 1990 et 2000.

Le deuxième scénario « Impasse limitée » a gagné du terrain au cours des 12 derniers mois avec l'augmentation de l'aide occidentale à l'Ukraine. Bien que la ligne de front soit statique, les prochaines élections pourraient avoir un impact sur le conflit dans les années à venir.

Le scénario « Monde multipolaire » est celui qui prévaut aujourd'hui - et si l'on regarde ce qui s'est passé au cours des 12 derniers mois, de nombreux signaux pointent dans cette direction. Dans ce monde multipolaire, le Président Xi s'est rendu à Moscou en mars et le Président Poutine à Pékin le mois dernier. Nous assistons à l'émergence et à l'élargissement des BRICS. Nous assistons à la montée en puissance, partout dans le monde, d'une pensée indépendante qui transcende le modèle traditionnel à deux blocs.

Enfin, dans ce monde multipolaire, nous avons été témoins de la résurgence d'anciens conflits ces dernières semaines : Arménie/Azerbaïdjan ; Kosovo/Serbie ; et, bien sûr, Israël/Gaza. Tous ces développements montrent que le monde multipolaire est le scénario le plus probable pour 2030.

Quant au scénario « Escalade mondiale », nous sommes un peu plus circonspects car nous pensons qu'à ce stade, compte tenu de la situation économique et de l'impréparation militaire, il est peu probable qu'elle se produise.

Qu'est-ce que cela signifie pour les entreprises ? J'ai des bonnes et des mauvaises nouvelles. La partie gauche du graphique montre l'évolution du commerce mondial au cours des dix prochaines années. La bonne nouvelle est que le commerce mondial va croître de 2,3 % par an. Vous allez sans doute me dire : « Ce n'est pas si mal ».

En fait, au cours de la période qui sert de modèle à notre scénario « Retour vers le futur », c'est-à-dire entre 1990 et 2010, la croissance du commerce a été de 7 % par an. Le chiffre avancé dans notre scénario représente donc moins d'un tiers de ce taux de croissance. Certes, la croissance est au rendez-vous, mais elle n'est pas aussi rapide que dans un monde de libre-échange.

De plus, la géopolitique influe sur l'évolution des routes commerciales. J'en arrive maintenant à une diapositive complexe - et c'est mon avant-dernière diapositive - mais je voudrais vous présenter quelques-unes de ces routes commerciales.

Certaines routes commerciales accuseront un net recul. En effet, les échanges commerciaux entre la Russie et l'UE diminuent de plus de 200 milliards d'euros sous l'effet de toutes les sanctions imposées dans le domaine de l'énergie. Par ailleurs, la route commerciale entre la Chine et les États-Unis accuse également un recul.

Ensuite, nous avons les routes commerciales, signalées en jaune sur la diapositive, qui vont progresser, mais de manière disproportionnée et lente. Le point le plus intéressant de cette diapositive est que toutes les routes commerciales vraiment dynamiques se situent dans le Sud global. Voici ce qui se profile à l'horizon : mille milliards de dollars d'échanges supplémentaires en provenance de l'Asie du Sud-Est, le rôle important joué par l'Inde, mais aussi un essor considérable des échanges dans l'Atlantique Nord.

On peut dire sans détour que les Européens remplacent le gaz des gazoducs russes par le GNL nord-américain. Je pense qu'il s'agit d'une simplification excessive, mais on ne peut que constater l'évolution du commerce. Quant aux gagnants, l'Asie du Sud-Est et le Mexique se détachent. Le Mexique est en effet le grand gagnant de la « relocalisation dans des pays voisins » et de la « relocalisation dans des pays amis ».

Permettez-moi de conclure, avant de donner la parole aux membres du panel, en répondant à la question suivante : « Que voyez-vous pour les dirigeants d'entreprise ? ». Nous voyons cinq mesures dites « sans regret ».

Premièrement, prenez soin de diversifier vos chaînes d'approvisionnement. L'expression que j'entends le plus souvent au sein des conseils d'administration est « Chine plus un » ou « Chine plus deux », ce qui signifie : quelle est l'alternative à une approche exclusivement chinoise, à la fois en tant que marché et en tant que chaîne d'approvisionnement ?

Deuxièmement, améliorez votre capacité à naviguer dans un monde en proie à la volatilité des prix et à l'inflation.

Troisièmement, préparez votre organisation à travailler dans des mondes différents. Avez-vous besoin d'une organisation pour la Chine, d'une organisation pour l'Inde et d'une organisation pour l'Europe ?

Quatrièmement, dynamisez la gestion des risques dans le domaine de la cybersécurité.

Dernier point, mais non des moindres, développez une expertise géopolitique au sein des conseils d'administration des entreprises.

Dans cette optique de développement de l'expertise géopolitique, je suis très heureux d'accueillir les membres de ce formidable panel, avec lesquels, pendant l'heure qui vient, j'aurai le plaisir de discuter de l'impact de la géopolitique et du commerce mondial sur les conseils d'administration des entreprises.

Permettez-moi tout d'abord de vous présenter brièvement les membres du panel avant de leur donner la parole. À côté de moi, Penelope Naas, senior fellow à l'Atlantic Council. Auparavant, vous avez travaillé dix ans chez UPS, où vous étiez en charge des affaires internationales. Avant de rejoindre UPS, vous avez travaillé pour Citigroup ; et avant cela, au sein de l'administration américaine. Nous avons eu de nombreux échanges quant à votre vision de l'évolution du commerce. Je pense que vous portez un regard très intéressant sur les deux dernières administrations américaines, et nous sommes impatients d'entendre votre point de vue sur l'administration qui a été la plus bénéfique pour le commerce.

Bark Tae-ho, vous avez été ministre du Commerce de la Corée du Sud au début des années 2010 ; vous avez activement contribué à promouvoir le commerce. Vous avez également été



professeur et doyen de l'université nationale coréenne et vous conseillez aujourd'hui les entreprises dans cet environnement exclusivement commercial.

Nicolas Terraz, vous travaillez chez TotalEnergies. Vous avez commencé votre carrière dans l'administration française, puis vous avez rejoint TotalEnergies il y a 22 ans. Vous êtes aujourd'hui directeur général exploration-production. Vous avez travaillé dans de nombreux pays, notamment au Nigéria, au Myanmar et au Qatar, et, pour reprendre vos propos lors de nos discussions préparatoires, vous considérez que votre entreprise et votre secteur d'activité ont le pouvoir de contribuer au développement et de jeter des ponts vers l'avenir.

Jay Truesdale, vous étiez dans l'US Navy ; vous avez été diplomate dans des pays comme le Pakistan et bien d'autres ; vous vous êtes ensuite orienté vers le conseil et vous dirigez aujourd'hui Veracity Worldwide, une société internationale de conseil en géopolitique et en gestion des risques. Nous avons eu le plaisir de travailler ensemble en certaines occasions.