

## NICOLAS TERRAZ

Directeur général Exploration-Production et membre du Comité exécutif de TotalEnergies

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

Les membres du panel vont nous exposer chacun leur tour leurs points de vue sur la géopolitique et le commerce. Nicolas, je vous invite à commencer. Pouvez-vous nous expliquer comment vous voyez les choses du point de vue de l'industrie extractive - et s'il est une industrie qui dispose déjà d'une bonne expertise géopolitique, c'est bien l'industrie extractive. Je pense que nombre d'autres secteurs pourraient s'en inspirer.

C'est à vous.

**Nicolas Terraz, directeur général Exploration-Production et membre du Comité exécutif de TotalEnergies**

Merci, Nikolaus. Bonjour à tous. Tout d'abord, permettez-moi de dire que c'est un plaisir de participer à ce panel et de vous présenter l'approche d'une entreprise comme TotalEnergies en matière de gestion des risques géopolitiques, des risques internationaux.

Je commencerai ainsi mon intervention par la gestion des risques géopolitiques ; ensuite, je ferai quelques observations sur les opportunités que nous entrevoyons en matière de commerce international et d'investissement ; et enfin, je terminerai par quelques commentaires sur la transition énergétique.

TotalEnergies est une entreprise française. Elle a vu le jour il y a 100 ans dans un pays presque entièrement dépourvu de ressources pétrolières et gazières. Dès le début, nous avons dû sortir de nos frontières, travailler dans différents pays et apprendre à gérer les risques géopolitiques.

Pour expliquer notre approche, j'ai dégagé cinq ou six principes clés.

Le premier est le respect de nos valeurs. Notre première valeur fondamentale est la sécurité de nos collaborateurs. Nous nous sommes dotés d'un cadre et de « Règles d'or » de sécurité, et toutes nos filiales sont tenues d'appliquer les mêmes normes de sécurité dans tous les pays où nous opérons.

Par ailleurs, une des clés de voûte de notre gestion des risques est de toujours respecter nos principes de conformité et d'éthique, quel que soit le pays ou le contexte. Et évidemment, de respecter les sanctions internationales lorsqu'elles s'appliquent à nos activités.

C'est le principe numéro un : le respect de nos valeurs.

Le deuxième principe est assez évident : il s'agit de la diversification. L'entreprise est présente dans 130 pays. Nous sommes soucieux de diversifier l'allocation de notre capital. Nous nous



sommes fixé pour principe de ne pas allouer plus d'un certain pourcentage de nos capitaux employés dans un seul pays.

Nos investissements dans l'amont sont répartis entre les Amériques, le Moyen-Orient, l'Afrique, l'Europe et l'Asie-Pacifique. Le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord représentent un peu moins de 30 % de notre production totale, suivis par l'Europe, l'Afrique et les Amériques, chaque région représentant respectivement environ 20 %.

Nous nous diversifions également dans le cadre de notre transition et investissons dans nos activités Integrated Power et énergies renouvelables. Nous veillons à diversifier l'allocation du capital et à diversifier les investissements entre marchés dérégulés et marchés régulés.

Le troisième principe est la recherche d'une exposition aux marchés liquides. Bien sûr, le marché pétrolier est un marché liquide. Lorsque vous produisez du pétrole, il est transporté par camion-citerne et peut être livré à n'importe quel pays du monde.

Pour le gaz, c'est un peu plus compliqué car le gaz dépend d'infrastructures de transport fixes. Nous concentrons donc une grande partie de nos investissements sur le gaz naturel liquéfié, qui offre une grande flexibilité et la possibilité d'accéder à un marché liquide. Pour le gaz naturel liquéfié, il est possible de rediriger la production d'un pays à l'autre.

Le quatrième principe a trait à la résilience de la chaîne d'approvisionnement. Dans ce monde en mouvement toujours plus fragmenté, nous veillons à toujours travailler avec un large éventail de fournisseurs répartis dans plusieurs pays. Bien entendu, l'empreinte géographique de l'entreprise nous y aide. Nous nous efforçons également de conclure des accords-cadres à long terme avec nos fournisseurs afin d'assurer la visibilité et la sécurité de l'approvisionnement pour les deux parties.

Le principe suivant a trait à la maîtrise des coûts et à la solidité financière. Dans notre secteur, nous sommes exposés à une forte volatilité des prix - les prix du pétrole peuvent varier de 20 à 100 dollars. Nous n'avons aucun contrôle sur ces variations de prix, mais ce que nous contrôlons, ce sont nos coûts. La production d'énergie à bas coût est notre devise et constitue pour nous un facteur clé de résilience et de solidité.

La solidité du bilan, bien entendu, constitue également un facteur clé pour qu'une entreprise comme TotalEnergies puisse surmonter les crises.

Le dernier principe est un principe d'action : l'anticipation et la préparation aux crises. Nous prenons le temps d'identifier et de cartographier nos risques ; nous veillons à mettre en œuvre des actions d'atténuation appropriées et nous effectuons des exercices de gestion de crise basés sur un certain nombre de scénarios.

C'est d'ailleurs ce qui nous a permis de surmonter un certain nombre de crises récentes. Prenons l'exemple de la pandémie de Covid-19 : nous n'avons jamais arrêté la production dans aucun de nos sites opérationnels pendant toute la durée de la crise. Ceci s'explique essentiellement par la préparation, l'organisation et l'engagement de nos collaborateurs.

Le deuxième commentaire que je souhaite faire est que l'investissement privé, à travers des partenariats de long terme, contribue à jeter des ponts - entre les entreprises, entre les pays - et ces ponts peuvent souvent, mais pas toujours, survivre aux crises géopolitiques.

C'est ce que nous faisons ici, par exemple, aux Émirats arabes unis, où nous avons noué un partenariat avec ADNOC (Abu Dhabi National Oil Company) depuis 80 ans maintenant ; les gens se connaissent, nous avons partagé beaucoup d'expériences, nous avons investi à Abou Dhabi, mais nous avons aussi fait équipe avec ADNOC pour investir ensemble à

l'étranger. Ce type de pont ou de lien est très solide et c'est ce que nous essayons de développer pour assurer la résilience de nos activités.

Nous avons noué des partenariats similaires dans de nombreux pays d'Afrique, d'Amérique, du Moyen-Orient et d'Asie-Pacifique. Par ailleurs, nous contribuons, participons ou envisageons de participer à des investissements transfrontaliers. Le projet « Dolphin », un gazoduc entre le Qatar et les Émirats arabes unis, qui a démarré il y a 15 ans, en est une bonne illustration. Le gaz continue de circuler sans interruption depuis 15 ans, malgré les hauts et les bas.

Je dirais que notre résilience, ou plutôt le moyen de renforcer notre résilience, réside également dans l'intégration. Dans le secteur pétrolier et gazier, nous ne nous contentons pas de produire du pétrole et du gaz, mais nous fournissons également du pétrole et du gaz à la population. Prenons l'exemple de l'Afrique : dans la plupart des pays africains, nous disposons d'un important réseau de distribution que nous considérons comme un facteur de robustesse, car il signifie que nous ne nous contentons pas de produire et d'exporter de l'énergie, mais que nous fournissons également de l'énergie à la population - et, lorsque vous apportez quelque chose à la population, elle soutient généralement mieux vos activités.

Mon dernier commentaire est que, dans ce contexte de mutation du commerce mondial, un facteur clé est la transition énergétique et la nécessité de lutter contre le changement climatique.

Chez TotalEnergies, nous estimons que notre rôle, notre mission, est de fournir plus d'énergie avec moins d'émissions. Pourquoi plus d'énergie ? Parce qu'une population croissante a besoin de plus d'énergie, mais nous voulons fournir cette énergie d'une manière plus sûre et la rendre aussi abordable que possible. La maîtrise du coût de nos activités, évoquée plus tôt, est également un moyen de rendre l'approvisionnement en énergie abordable pour les populations.

Il est inutile d'expliquer pourquoi nous devons réduire les émissions de gaz à effet de serre, en particulier les émissions de gaz à effet de serre induites par nos activités, ce que nous appelons les émissions Scope 1 et 2.

Dans cette optique, nous travaillons en partenariat avec les compagnies pétrolières nationales des pays dans lesquels nous opérons. C'est le cas ici avec ADNOC, par exemple, avec qui nous coopérons à l'identification et à l'élimination des émissions de méthane provenant de nos opérations.

Nous nous employons également à développer des projets multi-énergies. Nous avons lancé récemment un grand projet multi-énergies en Irak, dans le cadre duquel nous développons la production d'un champ pétrolier existant, mais nous collectons et traitons également le gaz naturel pour la production locale d'électricité ; nous avons construit une grande centrale solaire d'un gigawatt pour alimenter les communautés locales dans la région de Basra, et nous construisons également une grande usine de dessalement d'eau de mer.

Nous considérons généralement ce type de projet multi-énergies comme un moyen de contribuer à la transition d'une manière positive dans les pays dans lesquels nous opérons. C'est aussi un moyen pour nous de gérer les risques et de diversifier nos activités.

Je vais m'arrêter là, mais je veux juste ajouter que le risque géopolitique et le risque associé à nos investissements sont bien évidemment des paramètres déterminants dans toutes les décisions d'investissement de l'entreprise et influent également sur nos processus d'approbation ou de lancement des projets.

**Nikolaus Lang**

Oui, merci Nicolas. Je pense qu'il est intéressant de voir comment, dans ce monde complexe, vous jetez des ponts et investissez dans les communautés locales. Selon moi, cette approche contribue grandement à éviter les risques, non seulement du point de vue de l'entreprise, mais aussi du point de vue sociétal, dans une perspective à long terme. Je vous remercie.