

## PENELOPE NAAS

Non-Resident Senior Fellow du Conseil atlantique, ancienne présidente des affaires publiques internationales et du développement durable chez UPS

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

Penny, nous avons parlé des États-Unis. Je pense que les États-Unis ont été l'un des principaux moteurs du commerce mondial, et 1944 a marqué le début de la conférence de Bretton Woods qui a réuni le monde entier dans le but de définir des règles du jeu. Nous constatons que ces règles sont en train de changer. Cela fait de nombreuses années que vous observez la situation de différents points de vue - celui des entreprises et celui des gouvernements - alors, quel regard portez-vous sur la géopolitique et le commerce ? Et que peut-on faire aujourd'hui, à la lumière de la grosse année électorale qui se profile ?

**Penelope Naas, Non-Resident Senior Fellow du Conseil atlantique, ancienne présidente des affaires publiques internationales et du développement durable chez UPS**

Très bien. Je vous remercie. J'ai la conviction que le commerce est une force au service du bien et je suis très heureuse d'être ici aujourd'hui car je peux enfin employer le mot « commerce », chose presque impensable aujourd'hui à Washington DC. En effet, on y parle de « chaînes d'approvisionnement », de « sécurité économique », d'autres sujets, mais on ne parle pas vraiment de « commerce ».

Plus tôt dans la journée, nous avons vu des diapositives et des présentations fantastiques illustrant la manière dont le commerce a contribué à la création de richesses à l'échelle mondiale. Et nous avons également vu comment le commerce a contribué à faire reculer la pauvreté dans le monde - car il faut savoir que les 25 % les plus pauvres de nos populations sont les plus touchés par les politiques commerciales régressives telles que les barrières tarifaires et non tarifaires actuellement mises en place.

Lorsque la pandémie de Covid-19 a frappé, les gens ont soudain été confrontés au fait que tout n'était pas disponible instantanément. Pour ma part, j'ai dû gérer mes enfants qui ne comprenaient pas pourquoi ils ne pouvaient pas obtenir exactement ce qu'ils voulaient, au moment précis où ils le voulaient, en raison des demandes massives mais quelque peu bizarres que nous avons tous eues pendant cette période.

Le commerce et les chaînes d'approvisionnement ont en fait été très résilients pendant la crise de Covid-19. Même si nous n'avons pas pu obtenir les tondeuses à cheveux dont nous avons besoin, les appareils de sport Peloton ou toutes ces choses que nous voulions tous lorsque nous étions confinés à la maison, occupés à faire du pain ou à essayer de travailler tout en éduquant nos enfants, les chaînes d'approvisionnement se sont adaptées dans l'ensemble car le commerce international et les règles internationales ont globalement fonctionné. Je pense que nous n'avons pas suffisamment compris ou apprécié cet aspect des choses.

Nous nous sommes focalisés sur certains contrôles et restrictions à l'exportation qui ont été mis en place, sur les problèmes portuaires ou d'infrastructures qui se sont posés, car ce sont des personnes qui sont derrière la circulation des marchandises - et lorsque ces personnes ne peuvent pas se rendre à leur travail à cause de la Covid, cela entraîne des perturbations. Par ailleurs, dans certains cas, sous l'effet d'une demande extrêmement forte, il a fallu rééquiper les usines et prendre d'autres mesures.

Sur le plan géopolitique, je considère que cette crise a vraiment eu pour conséquence d'exacerber le manque de confiance. Bien que les échanges commerciaux se soient relativement bien déroulés, une certaine détresse s'est fait jour, alimentée sans doute par des événements antérieurs, mais je pense que cette détresse a été exacerbée par la crise de Covid-19, et elle est particulièrement perceptible autour de la question des vaccins, en particulier dans le Sud global.

Cela a donné lieu à la formation de nombreux groupes spécialisés dans la résilience des chaînes d'approvisionnement et à nombre d'autres initiatives. La situation géopolitique actuelle et les tensions existantes entre certains grands pays suscitent de réels débats, comme vous l'avez souligné, sur la démondialisation, la re-mondialisation, mais peut-être que tout ceci n'est que du vent et que rien n'est vraiment en train de changer.

Je pense que le commerce est comme l'eau. Elle se fraie un chemin entre les rochers de la rivière, mais il existe des moyens de contrôler, de guider, parfois d'endiguer l'eau - mais tant qu'il y a de la demande ou de la gravité, l'eau continuera à couler.

Ce que nous voyons aujourd'hui, ce sont des gouvernements qui tentent de contrôler les flux commerciaux par des moyens évoqués précédemment : contrôles des exportations, sanctions, moyens indirects, investissements, régimes d'investissement à l'étranger et autres régimes. Tous ces moyens sont déployés pour tenter de contrôler la situation actuelle. Résultat, le commerce devient de plus en plus régional, tant sur le plan physique que culturel.

Permettez-moi maintenant d'évoquer la situation aux États-Unis. La semaine dernière, un sketch a été diffusé lors d'une émission américaine intitulée *Saturday Night Live*. Il s'agissait d'un sketch dans lequel George Washington tentait de rallier les troupes pour défendre la vie, la liberté et le droit des Américains à utiliser leur propre système de poids et de mesures.

Il y était question de la façon dont les Américains voulaient utiliser des poids et des mesures irrationnels, quelque peu aléatoires - qu'il s'agisse de degrés Fahrenheit, de livres, de tonnes ou de n'importe quelle autre mesure utilisée aux États-Unis - et il y était souligné que nous voulions pouvoir faire exactement ce que nous voulions et ce, même si ce n'était pas rationnel à 100 %.

Lorsque je regarde notre politique commerciale, cela me rappelle parfois la façon dont les États-Unis ont adopté leur système de poids et de mesures. Ce n'est pas toujours dans notre intérêt mais peu importe, bon sang, nous allons le faire.

Jake Sullivan a récemment publié un article dans *Foreign Affairs* qui traite de la politique étrangère actuelle des États-Unis et des domaines dans lesquels nous allons rétablir le leadership américain, mais il n'a pas mentionné une seule fois le commerce dans l'article. Si vous consultez d'autres publications du gouvernement américain, vous constaterez qu'elles ont pratiquement cessé de mentionner les « exportations ».

Pour l'administration Biden, le leadership mondial des États-Unis est de retour et elle essaie vraiment de renouer des liens d'amitié avec différents pays, mais elle essaie aussi de reconstruire l'économie du milieu vers l'extérieur et du bas vers le haut. Cette logique semble prévaloir dans son approche de nos relations économiques internationales.

L'administration Biden essaie de développer toute une série de nouveaux outils économiques destinés à l'aider à approfondir ces relations avec les pays, sans pour autant sacrifier la classe moyenne. On peut ainsi citer l'IPAF ; cette semaine se tient l'American Leaders' Summit - autant d'outils qui ne sont généralement pas contraignants, qui ne relèvent d'aucun mécanisme de mise en œuvre et qui, franchement, sont voués à disparaître en cas de changement d'administration dans un an. L'administration Biden est donc très innovante, tente d'être très créative mais, en fin de compte, on ne sait pas très bien si ces initiatives qu'elle met sur pied perdureront.

L'OMC a été largement ignorée et négligée par cette administration, et on peut penser que c'est le meilleur scénario pour l'OMC à l'heure actuelle.

Pour ce qui est de l'avenir, l'accent est mis sur l'industrie manufacturière, comme le montre le graphique sur les biens, pourtant les services représentent une part importante de l'économie américaine et continuent de croître. La semaine dernière, l'administration Biden a fait des annonces sur le commerce numérique qui me semblent assez déroutantes, compte tenu de la position des États-Unis en la matière.

La question que l'on se pose est la suivante : « Un Biden 2.0 sera-t-il plus ouvert au commerce ? ». Je n'en suis pas convaincue. Si vous regardez le bilan de M. Biden en tant que sénateur, ses votes, vous verrez qu'il a un bilan très mitigé en ce qui concerne le commerce. Je sais que beaucoup de gens espèrent que Biden, s'il est réélu, mènera une politique commerciale ambitieuse. Je ne suis tout simplement pas convaincue que c'est ce vers quoi nous nous dirigeons. Je pense que la situation actuelle est probablement le meilleur scénario possible pour les États-Unis en matière de commerce.

Permettez-moi de conclure par les entreprises. Je pense qu'il est apparu clairement que les entreprises ignoraient la nature de tous les risques auxquels elles étaient exposées. En règle générale, les risques n'ont rien à voir avec ceux de la dernière crise. C'est quelque chose de nouveau, généralement quelque chose qui vous surprend et, bien qu'il puisse occasionnellement s'agir d'un cygne noir, ce à quoi vous êtes confronté est souvent quelque chose que vous pouvez contrôler.

Les chaînes d'approvisionnement ont posé problème, pas nécessairement à cause d'autres facteurs, mais parce que les dirigeants d'entreprise n'y avaient pas accordé toute l'attention nécessaire par le passé. Je pense qu'il est très important pour les entreprises de prendre le temps de se poser et d'élaborer des scénarios créatifs, d'examiner certaines questions d'une manière beaucoup plus réfléchie - et je sais que d'autres membres de ce panel aborderont certains aspects spécifiques de l'approche à adopter à l'avenir.

C'est donc sur ces mots que je conclus ma présentation. Merci, Nikolaus, pour votre disponibilité et merci à vous tous. Je sais que dans une conférence, ce créneau après le déjeuner est toujours le plus difficile, alors je vous remercie de votre attention.

### **Nikolaus Lang**

Merci beaucoup, Penny.

Concernant le dernier point que vous avez mentionné, je me rappelle avoir rencontré un PDG, dont la vision du monde était sans doute très orientée, qui m'a dit : « Trois nouveaux sujets sont venus se greffer à mon agenda au cours des dix dernières années. La transformation numérique est apparue dans mon agenda il y a dix ans ; la durabilité est apparue dans mon agenda il y a cinq ans ; et la géopolitique est apparue dans mon agenda le 24 février 2022 ». J'ai relevé avec intérêt qu'il y avait un intervalle de cinq ans entre chacun de ces événements



majeurs. Nous voyons par ailleurs qu'il est nécessaire de développer rapidement une expertise géopolitique.