

JAY TRUESDALE

Directeur général de Veracity Worldwide

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

Je laisse maintenant la parole à Jay. Vous travaillez avec de nombreuses entreprises et leur offrez des conseils géopolitiques dans la quasi-totalité des pays.

Jay Truesdale, directeur général de Veracity Worldwide

Environ 150 pays.

Nikolaus Lang

En effet. Quel regard portez-vous sur la situation actuelle en matière de géopolitique et de commerce ?

Jay Truesdale

C'est un privilège d'être ici parmi vous et je tiens tout d'abord à remercier les organisateurs, non seulement de notre panel, mais aussi, bien sûr, de la conférence dans son ensemble.

Je vais essayer, pendant le temps qui m'est imparti, de faire une synthèse des échanges que nous avons avec des dirigeants d'entreprises et des investisseurs qui sont très impliqués dans le commerce et dans la prise de décisions relatives aux flux financiers de capitaux, et de certaines de leurs réflexions sur les sujets abordés ici. Il s'agit de traders, d'investisseurs.

Tout d'abord, je dirais, pour reprendre vos propos Nikolaus, qu'il est nécessaire de dynamiser la gestion des risques. Les entreprises cherchent à établir une taxonomie pour cartographier les différents risques auxquels elles sont exposées.

Ces 25 dernières années, les sociétés financières ont progressé dans ce domaine, en partie sous l'effet des contraintes réglementaires qui leur ont été imposées. Les institutions non financières sont relativement novices en la matière et, lorsqu'elles pensent à la cartographie des risques, elles pensent généralement aux risques opérationnels, aux risques fiscaux et aux risques pays. Elles ne pensent pas au risque géopolitique.

Comme vous le dites, Nikolaus, il s'agit donc d'une nouveauté dans leur agenda. Nous avons encouragé nos clients à identifier leur exposition au risque géopolitique.

Cependant, ce n'est pas la seule mesure que vous pouvez prendre en la matière. Vous devez hiérarchiser vos risques. Vous devez évaluer les risques que vous jugez susceptibles de se matérialiser et ceux sur lesquels vous devez concentrer vos efforts. Il existe diverses façons d'évaluer un risque : il s'agit évidemment de déterminer quelle est la probabilité qu'il se produise et quel en sera l'impact. Vous pouvez ensuite commencer à travailler sur les risques sur lesquels vous devez concentrer vos efforts.

Vous devez absolument renforcer les capacités de gestion de crise autour de ces risques au cas où vous auriez à y faire face - et cela rejoint votre point de vue, Penny. Nombre d'entreprises disposent certes de solutions de gestion des risques, mais elles ne procèdent pas elles-mêmes aux tests. Vous avez également mentionné ce point, Nicolas, à savoir la nécessité de réellement mettre à l'épreuve leurs capacités via des simulations autour de scénarios spécifiques.

Enfin, elles doivent identifier avec honnêteté leurs lacunes afin d'être en mesure de développer les capacités requises dans l'éventualité où ces risques se matérialiseraient.

De quels risques parlons-nous ? D'un point de vue géopolitique, nous distinguons trois différentes catégories : les risques au niveau d'un pays ou même d'une division territoriale d'un pays ; les risques régionaux ou les points chauds régionaux ; et certaines tendances macro-globales qui sont très difficiles à cerner mais qu'il est extrêmement important de planifier, surtout si vous travaillez dans le domaine de la stratégie.

Les entreprises sont probablement plus à même de gérer les risques géopolitiques au niveau d'un pays ou d'une division territoriale d'un pays. Pourquoi ? Par exemple, lorsque vous travaillez pour Total et que vous vous implantez dans un pays, vous savez qu'il vous faut nouer des relations avec les dirigeants politiques. Vous savez que vous devez connaître les oppositions politiques. Vous savez que vous devez connaître l'environnement réglementaire. Vous savez que vous devez vous tenir informé des changements politiques à venir. Vous savez que vous devez comprendre les groupes de parties prenantes susceptibles d'avoir une incidence sur votre position et sur l'acceptabilité sociale de vos opérations.

Je dirais que, historiquement, les risques pays sont quelque chose que les entreprises sont tout à fait capables de gérer grâce à leurs capacités en matière de relations avec les gouvernements et de communication qui leur permettent de s'intégrer dans un nouvel environnement ou d'établir et de maintenir des relations avec des partenaires locaux.

Tous ces facteurs que je viens de mentionner - connaître les risques auxquels vous êtes exposé, les hiérarchiser, renforcer les capacités de gestion de crise, les tester - sont très importants pour gérer les risques pays, et je dirais que beaucoup de nos clients non financiers y parviennent plutôt bien, de mieux en mieux, en particulier dans des secteurs comme l'énergie, l'exploitation minière, les télécommunications, les industries de pointe telles que les semi-conducteurs, les énergies renouvelables. Il s'agit là de secteurs où les entreprises sont confrontées à des risques pays réels, mais elles les identifient et travaillent dessus.

Les deux autres types de risques géopolitiques sur lesquels il est beaucoup plus difficile de travailler sont les points chauds régionaux et les tendances mondiales à plus long terme. Au cours de cette session et des sessions précédentes - et je sais qu'il en sera de même au cours des deux prochains jours - nous avons discuté des principaux points chauds dans le monde aujourd'hui.

Toutefois, les trois points chauds qui préoccupent le plus nos clients sont la guerre en Ukraine, l'instabilité et le conflit ouvert au Moyen-Orient, ainsi que l'aggravation potentielle des relations entre, non seulement la Chine et les États-Unis, mais aussi plus généralement l'Occident, et les relations émergentes que la Chine est en train d'établir avec ses partenaires les plus proches.

Chacun de ces points chauds comporte des éléments d'instabilité qu'il est difficile de prévoir. Par conséquent, lorsque vous réfléchissez aux risques géopolitiques liés aux points chauds régionaux ou à ces types de scénarios de conflits potentiels, vous devez articuler votre réflexion autour d'hypothèses spécifiques et de ce qui aura un impact sur votre activité.

Il s'agit d'une tâche difficile qui nécessite, pour être franc, des discussions très difficiles sur l'impact potentiel en termes d'activité, non seulement pour votre entreprise, mais aussi pour vos fournisseurs, vos sous-traitants, vos partenaires et toutes autres personnes susceptibles d'être affectées par les effets de second et de troisième ordre d'une aggravation de ces situations.

Dans le cas de l'Ukraine, du Moyen-Orient et des relations entre les États-Unis et le G7 d'une part et la Chine et d'autres pays partenaires de la Chine d'autre part, il existe un certain degré d'ambiguïté - et cette ambiguïté doit être identifiée et résolue.

La troisième catégorie - et je serai bref, mais je pourrais passer beaucoup de temps sur cette catégorie car elle est incroyablement intéressante - a trait à la question « Où va notre monde ? ». Si ces points chauds devaient connaître une aggravation, ou s'ils devaient avoir un impact spécifique sur les entreprises, quelles en seraient les répercussions sur l'avenir de notre monde ?

Nous observons cinq macro-tendances qui découlent de la structure actuelle de notre monde - vous en avez évoqué certaines dans votre présentation, Nikolaus, et je vais compléter le tableau maintenant.

La première macro-tendance concerne l'instabilité intérieure résultant de ces tensions géopolitiques, et les questions liées au libéralisme versus populisme, ou au libéralisme versus régime autocratique. Comment comprendre au mieux les demandes de votre population, la nature changeante de la population, en particulier les jeunes et les groupes sous-représentés ? Comment s'assurer que vous disposez des moyens nécessaires pour répondre à ces problématiques et permettre à ces personnes de s'exprimer ?

De nombreux pays sont confrontés à des difficultés dans ce domaine, au premier rang desquels le nôtre - et Penny a évoqué certains des facteurs en jeu. On observe toutefois un certain degré de nihilisme chez les jeunes aux États-Unis, qui veulent tout simplement mettre le feu à la maison. On observe également un certain manque d'engagement, ce qui, dans une démocratie participative, est en fait très dangereux. Il s'agit là d'une tendance croissante, en particulier en Occident et dans certaines parties de l'Asie de l'Est.

La deuxième grande macro-tendance concerne la transition énergétique - et bien sûr, Nicolas, vous vous y consacrez au quotidien - mais elle suscite tellement de discussions. Nous nous dirigeons vers une économie verte. Comment allons-nous réussir à passer de notre situation actuelle à celle que nous devons atteindre ? Qu'est-ce que cela signifie pour notre mix en termes de pétrole et de gaz ? Qu'est-ce que cela signifie pour notre mix en termes d'énergies renouvelables ? Comment allons-nous avoir accès aux minéraux critiques pour la production de batteries, la production de véhicules électriques, la production de semi-conducteurs, avec toutes les implications commerciales que cela comporte - sachant que les instincts protectionnistes gagnent de plus en plus de terrain ? Il s'agit là d'une macro-tendance.

La troisième concerne l'ordre de sécurité de l'après-Deuxième Guerre mondiale, qui est de plus en plus remis en cause, voire activement sapé - ainsi que la sécurité économique de l'ordre de l'après-Deuxième Guerre mondiale. Nikolaus, vous avez mentionné le système de Bretton Woods qui, bien sûr, est également remis en cause, non seulement par ceux qui s'y opposent, mais aussi par ceux qui l'ignorent, franchement, et ne cherchent pas à s'engager en ce sens.

La cinquième macro-tendance - sans doute présente dans l'esprit de beaucoup de participants ici - est la formation de blocs. Ce concept de blocs ne cesse d'évoluer. Il n'est donc pas figé. Idéologiquement, il existe des blocs en termes d'intérêts, des blocs en termes de sécurité et de relations économiques.



Une macro-tendance majeure, pour ce qui nous concerne, est que ces blocs sont de mieux en mieux définis, qu'ils sont de plus en plus réifiés et qu'ils servent de plus en plus à définir un groupe par rapport à un autre.

Votre façon d'appréhender tout cela, en termes de gestion des risques, votre capacité à planifier des scénarios et votre capacité à comprendre l'impact potentiel sur votre entreprise, tout cela est incroyablement important et nous y consacrons beaucoup de temps avec nos clients.

Je vais m'arrêter là, par manque de temps, mais j'espère que cela vous a donné matière à réflexion si vous représentez une entreprise ou si vous travaillez au sein d'un gouvernement et que vous cherchez un moyen d'améliorer votre collaboration avec vos homologues du monde de l'entreprise.

Nikolaus Lang

Merci, Jay. Je pense que ces blocs font référence au monde multipolaire dont nous avons parlé précédemment - et je considère également que cette évolution façonne le mode de fonctionnement des entreprises.