# DÉBAT DES INTERVENANTS

**Nikolaus Lang, directeur associé senior au bureau de Munich du BCG**

Il nous reste une vingtaine de minutes, nous prendrons donc quelques questions de l'auditoire, mais j'aimerais auparavant poser une question aux membres du panel et je les invite à y répondre avec précision. Sur la base des cinq idées que j'ai exposées dans ma présentation et en vous appuyant sur votre propre expérience, quels sont, selon vous, les facteurs clés de succès et les écueils potentiels pour les dirigeants d'entreprise et les entreprises dans les BRICS+ ? Commençons par vous, Trudi. Quels sont, selon vous, les facteurs clés de succès et les écueils potentiels ?

**Trudi Makhaya, membre du conseil d'administration de Spar Group, ancienne conseillère économique du président d'Afrique du Sud**

En fait, pour les entreprises, les facteurs clés de succès sont les mêmes dans les différents blocs régionaux. Vous voulez investir dans un pays où vous obtiendrez des rendements raisonnables et où vous aurez la capacité de réinvestir pour faire grandir votre entreprise ou bien de reprendre vos billets. Cela peut paraître très simple, mais on sait bien que les choses peuvent souvent être extrêmement compliquées dans le cadre des investissements Sud-Sud. Du fait des conditions macroéconomiques, il est souvent très difficile d'obtenir les rendements escomptés en cas de changements soudains. Il est clair que de nombreux pays membres des BRICS affichent une croissance élevée et que, de ce point de vue, la situation macroéconomique est relativement stable. Bien sûr, avec l'élargissement, certains pays apportent différents types de complications à ce tableau macroéconomique clair. Par ailleurs, pour ce qui est de la capacité de réinvestir ou de récupérer son argent, la volatilité des taux de change peut souvent changer la donne, de même que la mobilité des capitaux, avec des restrictions qui rendent parfois difficile pour les entreprises de reprendre leurs billets. Je pense que dans la plupart des pays membres des BRICS, la réglementation du marché des capitaux et le contrôle des capitaux ne posent pas réellement de défis immédiats. Cependant, dans le contexte des événements en Russie, il est certain qu'une entreprise doit vraiment réfléchir à son approche en matière d'investissements, de l'entrée des capitaux jusqu'à la sortie des bénéfices. De manière générale, je pense que la diplomatie économique est nécessaire même au sein des BRICS. En effet, ce n'est pas parce que nous sommes des économies de marché émergentes similaires que tout va pour le mieux dans le meilleur des mondes. On retrouve souvent les mêmes problèmes qu'à l'OMC, il y a parfois des différends commerciaux entre nous, des problèmes de logistique, de visas, etc. Les entreprises doivent impérativement renforcer non seulement leur expertise géopolitique, mais aussi leur expertise en matière de diplomatie économique, ce qui implique une coopération accrue avec le gouvernement du pays hôte lorsque la situation devient délicate. Si je considère l'expérience des entreprises sud-africaines, je dirais qu'au début, après la chute de l'apartheid, nous avons assisté à un mouvement vers l'Occident, compte tenu des accointances de la classe

dirigeante avec l'Occident. Cependant, au fil du temps, une ouverture s'est opérée et je pense que les BRICS, y compris dans leur configuration élargie, constituent un cadre rassurant pour approfondir les relations Sud-Sud, sachant que ce forum offre la possibilité de résoudre tous problèmes potentiels.

**Nikolaus Lang**

Excellent. Merci beaucoup. Étienne, vous représentez un pays européen dans ce pays hôte qui est membre des BRICS+, et les entreprises autrichiennes sont également connues pour être fortement tournées vers les exportations. Quels sont, selon vous, les facteurs clés de succès ou les écueils potentiels ?

**Étienne Berchtold, Ambassadeur de la République d'Autriche aux Émirats arabes unis, ancien porte-parole de la politique étrangère et européenne de trois chanceliers autrichiens**

Mon premier conseil serait de ne pas être trop gourmand et de faire preuve d'une certaine prudence. Dans certains pays, les gains potentiels sont certes énormes, mais le risque de ne pas récupérer votre argent l'est tout autant. Tenez-vous au moins éloigné de la Russie. En effet, les entreprises autrichiennes ont appris à leurs dépens qu'il était très difficile de sortir du marché russe. Je conseille donc à toute entreprise occidentale envisageant d'entrer sur le marché russe de s'en abstenir. N'oubliez pas l'application extraterritoriale des sanctions américaines, aucune entreprise occidentale ne peut se permettre d'être soumise à des sanctions occidentales et en particulier américaines. Gardez à l'esprit que les relations seront probablement plus antagonistes entre les BRICS, les États-Unis et l'Occident en général, et vous ne voulez pas vous retrouver coincé dans cette situation. Honnêtement, investissez dans de bons services juridiques internes et dans un service des affaires publiques et, je parle ici en connaissance de cause, recrutez d'anciens diplomates qui ont de bons réseaux et qui vous diront ceci : « Vous gagnerez peut-être de l'argent, mais vous ne serez plus reçu par un sénateur au Capitole ». Il faut faire très attention à ne pas perdre l'accès à d'autres marchés, il s'agit donc d'un exercice d'équilibre. Si je peux donner un conseil en matière d'investissement, je vous dirais probablement d'opter pour des projets autour desquels l'Occident et les BRICS se rejoignent, par exemple dans le domaine du changement climatique, sachant que les Émirats arabes unis ont accueilli la COP 28 et que la COP 30 se tiendra au Brésil. Les projets liés au climat sont moins antagonistes et ont plus de chances d'être couronnés de succès. L'IMEC pourrait également changer la donne et vous permettre d'investir dans des infrastructures avec moins de risques géopolitiques et la possibilité de réaliser des profits intéressants. Si vous envisagez d'établir un siège régional pour ce type d'opérations, je conseillerais cette région, les Émirats arabes unis et le Golfe, qui sont bien placés pour servir de pont entre l'Orient, la Chine, l'Inde et l'Occident.

**Nikolaus Lang**

Très intéressant. Je suis également sensible à cette idée de renforcer les capacités géopolitiques des entreprises afin qu'elles puissent s'adapter à une nouvelle réalité : le monde n'est plus plat, comme certains le pensaient dans les années 1990 et 2000.

Constanza, vous représentez des centaines d'entreprises brésiliennes qui opèrent au Brésil mais aussi dans d'autres parties du monde. Quel est votre point de vue sur les facteurs clés de succès et les écueils ?

**Constanza Negri Biasutti, sherpa du B20 pour le Brésil et ancienne directrice Commerce et Intégration internationale à la Confédération nationale de l'Industrie du Brésil**

Je pense que trois dimensions sont à prendre en compte : les entreprises, les pays, comme l'a dit Trudi, et l'expertise géopolitique et géoéconomique. Pour ce qui est des facteurs clés de succès, j'en ai relevé trois. Premièrement, comprendre la multipolarité et le non-alignement, autrement dit reconnaître le rôle des BRICS dans un monde multipolaire et les différentes positions politiques de ses membres. Deuxièmement, être capable de naviguer dans les dynamiques internes : les entreprises doivent être attentives aux tensions qui règnent au sein du bloc et avoir conscience des divergences, et notamment des divergences d'intérêts ou de priorités. Troisièmement, s'engager dans des stratégies durables et diversifiées. En effet, les entreprises doivent, dans la mesure du possible, diversifier leurs investissements entre les secteurs et les zones géographiques afin d'atténuer les risques.

Quant aux écueils, ils sont aussi au nombre de trois. Il y a tout d'abord les divisions géopolitiques. Deuxièmement, les entreprises doivent se montrer prudentes face à la fragmentation au sein des BRICS due à des intérêts nationaux divergents. Troisièmement, du fait de la divergence technologique, les entreprises doivent se doter d'un plan pour relever les défis de la compatibilité dans un paysage technologique fragmenté au sein des BRICS. Je voudrais souligner un dernier point qui est l'érosion de la cohésion. Les entreprises doivent en effet tenir compte des risques que l'élargissement des BRICS fait peser sur son unité. Nous verrons ce que nous réserve l'avenir et si cela constituera un obstacle pour les activités des entreprises.

**Nikolaus Lang**

Très bien, merci. Qiao, quel est votre point de vue, et peut-être aussi le point de vue chinois, sur les facteurs clés de succès et les écueils ?

**Qiao Yide, vice-président et secrétaire général de la Shanghai Development Research Foundation**

Premièrement, je dirais qu'il faut élaborer une stratégie adaptée à chaque pays, car les pays membres des BRICS sont très différents en termes de politiques de développement et de systèmes sociaux, et il est donc impossible d'appliquer une stratégie unique pour tous les pays. Par exemple, il y a deux ou trois semaines, des hommes d'affaires chinois et moi-même avons rencontré des hommes d'affaires sud-africains et nous leur avons demandé ce qu'ils voulaient. Je pensais pour ma part qu'ils seraient intéressés par des véhicules électriques chinois. Ils ont répondu qu'ils ne voulaient pas de véhicules électriques pour l'instant, peut-être dans cinq ans, car ils ne disposaient pas de l'infrastructure nécessaire. Ils nous ont fait part de leur souhait de visiter des installations obsolètes en Chine, par exemple un four à laiton qui pourrait être démantelé et transporté en pièces détachées en l'Afrique du Sud. Cela m'a rappelé qu'il y a 20 ou 30 ans, la Chine avait fait exactement la même chose. Nous avions

en effet demandé si nous pouvions démanteler certaines installations obsolètes aux États-Unis et au Japon, transporter les pièces et les réassembler en Chine.

Deuxièmement, nous devons étudier en profondeur l'environnement des entreprises, la législation et les réglementations, non seulement avant d'investir, mais aussi de façon continue après avoir investi dans des opérations. Par exemple, le gouvernement américain met en place de nombreuses restrictions sur les investissements en Chine. Il y a quelques jours, le dirigeant d'une entreprise américaine de produits biochimiques est venu à mon bureau et m'a demandé ce qu'il était censé faire. Voici ce que je lui ai répondu : « La situation est extrêmement délicate pour certains secteurs en Chine, mais votre secteur en particulier offre un certain potentiel car, du moins jusqu'à présent, l'industrie biochimique n'est pas dans la ligne de mire du gouvernement américain. Par ailleurs, la classe moyenne se développe en Chine, la population commence à vieillir et le gouvernement chinois a commencé à construire de nombreux hôpitaux. Cela signifie que la demande est forte pour votre secteur d'activité spécifique. »

Troisièmement, il faut faire appel aux talents et experts locaux et leur faire confiance. Les entreprises américaines ont appliqué ce principe avec succès en Chine, alors que dans d'autres pays elles ont plutôt tendance à faire appel à des employés américains, mais les entreprises américaines veulent juste recruter des talents, même locaux.

Pour ce qui est des écueils, la première chose à éviter est une trop grande concentration du processus de prise de décision au siège. Ensuite, les entreprises ne doivent pas se contenter de reproduire à l'identique l'approche qu'elles ont utilisée dans les pays avancés, même si celle-ci a été couronnée de succès, ou dans d'autres pays en développement. Elles doivent au contraire adopter une approche spécifique au pays.