

## Les industriels face aux nouveaux protectionnismes

**Jean-Paul Agon** est président-directeur général de L'Oréal.

**Patrick Pouyanné** est président-directeur général de Total.

**Thierry de Montbrial** est fondateur et président de l'Ifri

## Thierry de Montbrial

Total est-elle une entreprise française ? L'Oréal est-elle une entreprise française, ou suisse ? Dans cette session, nous voudrions voir comment deux grandes entreprises internationales sont impactées par ce que les géopoliticiens ou géoéconomistes ressentent comme les grandes incertitudes pour l'avenir. Leurs activités sont en effet géopolitiques par nature.

Les capitalisations boursières de Total et de L'Oréal au 3 avril 2019 sont très proches ; L'Oréal l'emporte avec 134,6 milliards d'euros, devant Total, à 132,1. Quand on regarde les chiffres d'affaires, ils sont de 177 milliards pour Total et de 27 milliards pour L'Oréal. Quant au résultat d'exploitation, il est de 13,6 milliards d'euros pour Total et de 4,9 pour L'Oréal ; le résultat net est de 11,5 pour Total et 3,9 milliards pour L'Oréal. Le *cash flow*, 10,3 pour Total et 3,9 pour L'Oréal, et les investissements sont de 10,5 % pour Total et de 1,4 % pour L'Oréal. En termes d'effectifs, 104 000 pour Total et 86 000 pour L'Oréal. Comment se fait-il qu'avec des chiffres aussi différents la capitalisation boursière soit la même ? Comment se fait-il que la capitalisation boursière de Total ne soit pas nettement supérieure à celle de L'Oréal ? N'y aurait-il pas derrière cela des explications liées aux incertitudes géopolitiques ?

## **Pétrole, gaz : une géopolitique spécifique**

## Patrick Pouyanné

Tout cela pose la question du futur des grandes entreprises pétrolières et gazières. On est dans un monde où la transition énergétique s'impose. C'est pourquoi Total met en œuvre une stratégie non seulement pétrolière et gazière, mais aussi électrique. La question est bien de savoir quel sera le futur de nos entreprises. Bien entendu, le cadre de notre réflexion est géopolitique. Nos grands concurrents sont anglo-saxons, les grands actionnaires mondiaux sont américains et anglo-saxons et, comme toujours, on préfère investir dans les entreprises de son pays plutôt que dans

celles d'une Europe dont le futur géopolitique semble peu assuré. Les multiples des entreprises pétrolières américaines sont à peu près 1,5 fois meilleur que les miens.

Je voudrais rappeler quelques caractéristiques propres au monde de l'énergie.

Il s'agit d'une industrie très capitalistique. Des sociétés comme les nôtres doivent mettre en valeur des ressources dans nombre de pays qui n'ont pas les moyens financiers de le faire eux-mêmes. C'est une industrie du temps long (on y investit pour des projets sur 20 ou 30 ans) ; une industrie qui met en œuvre beaucoup de compétences techniques (ingénierie) – on doit donc apporter une forte capacité d'innovation : on ne s'improvise pas géologue ou foreur... Enfin, cette industrie touche à la souveraineté des États. Notre métier est de mettre en valeur les ressources naturelles des États dans lesquels nous travaillons, et ces ressources naturelles génèrent des ressources fiscales majeures. Nous sommes donc un partenaire clé des États concernés.

Quels sont les protectionnismes auxquels nous faisons face ? Historiquement, les ressources pétrolières et gazières ont été découvertes par des sociétés privées. Total est né au Moyen-Orient en 1924. Au fil des années s'est nettement affirmée une tendance forte des États à remettre la main sur leurs ressources naturelles. Ce qui renvoie à la question de la formation des compétences locales. Les États utilisent des réglementations mettant en place certaines formes de protectionnisme pour favoriser le contenu local. Depuis 5 ans, les pays d'Asie du Sud-Est remettent la main sur leurs ressources naturelles, alors que pendant des décennies ils avaient fait confiance à de grandes sociétés privées. Il s'agit là d'une renationalisation des ressources, plutôt que de protectionnisme. En Afrique, cela ne se fait pas encore : pour le moment, les dirigeants de ces pays savent qu'ils ont besoin de nos compétences et finances de sociétés.

On est peu touchés dans nos métiers par les barrières tarifaires et douanières : le pétrole traverse les frontières, tout le monde en a besoin. Quand on parle protectionnisme, on pense sanctions secondaires américaines. Les États-Unis et la Chine utilisent de telles armes pour biaiser la compétition internationale à leur profit. Washington utilise toute la force de son capital (d'ailleurs les actionnaires et détenteurs d'obligations de Total sont pour 40 % aux États-Unis) pour imposer des lois extraterritoriales. Par exemple, pour l'Iran nous n'avons pas eu le choix. Si nous étions restés en Iran, le président américain aurait pu décider d'interdire à Total l'accès

à l'ensemble du système financier américain. Or on ne peut pas gérer Total, le réassurer, sans le système financier américain.

Côté Chine, les formes de protectionnisme sont évidentes, dans le cadre d'une économie d'État. La Chine représente près de 40 % à 50 % du marché mondial des énergies renouvelables. Si nous voulons nous développer dans ce marché comme société étrangère, nous n'avons pas accès aux mêmes subventions d'État que nos concurrents chinois. Total vient d'ailleurs de signer un accord avec une société chinoise pour créer une société conjointe dans le domaine des batteries – le marché du vélo électrique est chinois, et depuis un an tout Pékin se déplace en vélo électrique. L'accès au marché chinois est donc possible mais contraint, et des mesures protectionnistes sont prises. Si Total intente un procès contre une société chinoise pour un problème de propriété intellectuelle, la probabilité que Total gagne est faible... Et cela constraint notre développement.

Ces évolutions sont un défi pour l'Europe. Pour nous adapter, nous avons nos compétences, notre taille (avoir un bilan important est primordial : cela permet d'amortir les risques géopolitiques ; par exemple, même en cas de crise avec la Russie, Total pourrait survivre). Plutôt que se battre contre eux, nous préférons nous associer à ces pays. Nous sommes en association avec nombre de compagnies nationales de pays voulant nationaliser leurs ressources. Total a accepté de créer des sociétés conjointes avec du transfert de compétences, ce qui nous permet de gagner des contrats, par exemple au Moyen-Orient. Le plus grand partenaire mondial de Total aujourd'hui est PetroChina. Nous avons décidé voici une dizaine d'années de ne pas nous battre contre eux, mais de nous associer à eux.

Dans notre monde, le fait d'être Français est loin d'être neutre. Dans le marché dont nous parlons, Total est la seule société non anglo-saxonne. Comme la France est membre du Conseil de sécurité, comme elle est l'un des rares pays à pouvoir projeter ses troupes sur divers théâtres d'opérations, certains acceptent de confier une partie de leurs ressources naturelles à Total, qu'ils considèrent comme une alternative au monde anglo-saxon ou chinois. On peut jouer la carte de la nationalité, et certains pensent à l'étranger que l'actionnaire de Total est l'État français. En réalité, l'État français n'est pas du tout actionnaire de Total, notre actionnariat est français à hauteur de 20 % ; et pour le reste majoritairement anglo-saxon et américain.

Je voudrais ajouter que notre réalité consiste à être multi-local. On me demande souvent : « Comment faites-vous en ce moment pour être le plus grand pétrolier à la fois à Abou Dhabi, au Qatar et pour travailler

en Arabie Saoudite ? » La réponse est que nous sommes multi-locaux : nous apportons notre meilleur savoir-faire partout dans le monde dans l'intérêt de chaque pays.

**Thierry de Montbrial**

Mais aujourd'hui, pour aller de Doha à Abou Dhabi comment faites-vous ?

**Patrick Pouyanné**

On ne peut pas le faire en avion. Quand nous sommes dans un pays, nous nous dédions au pays. On ne peut pas expliquer « j'arrive, mais je dois partir tôt pour aller chez le voisin » – si c'est le cas, l'attention de vos interlocuteurs baisse de deux crans. C'est de la diplomatie : l'ordre dans lequel je choisis d'aller à Doha ou à Abou Dhabi peut être interprété par eux comme un signal, alors qu'il peut s'agir d'une simple question d'agenda. Tout est interprété, et il vaut mieux éviter de se rendre dans les deux endroits dans un court intervalle de temps. J'étais à Doha il y a dix jours. Et j'irai bientôt à Abou Dhabi.

**Thierry de Montbrial**

Jean-Paul Agon, on a l'impression que la géopolitique/géoéconomie ne vous touche guère.

**Une géoéconomie particulière**

**Jean-Paul Agon**

La géoéconomie nous touche, mais de manière très différente. On ne peut pas trouver deux sociétés plus différentes que L'Oréal et Total. L'Oréal fait des produits de grande consommation, s'adresse à 1,5 milliard de femmes et quelques centaines de millions d'hommes répartis dans le monde entier. Nos produits ne sont pas politiques – ce qui est un avantage car nous sommes un secteur qui n'est pas stratégique. Par exemple, en Chine, on m'a dit que la cosmétique ne ferait pas partie des secteurs stratégiques risquant, à terme, d'être réglementés, ce qui est rassurant. Nous nous implantons dans le monde sans vraiment avoir de contact avec les gouvernements, les politiques : la seule chose qui compte, c'est que les femmes de ces pays nous apprécient. De ce point de vue, on est beaucoup plus libres.

Mais nous ne sommes pas totalement immunes : certains pays peuvent se fermer pour différentes raisons ; des *non tariff barriers* peuvent être érigées, comme des réglementations indirectes gênant l'activité. On essaie de compenser cela par un certain nombre de choix. Tout d'abord, nous

sommes très « légers » en matière de capitaux. Nous implantons nos usines partout dans le monde, partout où l'on vend. Nous pouvons aussi bouger nos usines aisément, bouger nos *supply chains*, avec un concept d'« empreinte légère » qui nous garantit beaucoup d'agilité. C'est là une caractéristique de L'Oréal, et c'est devenu, ces dernières années, vital puisque le monde est devenu volatil, complexe, incertain et ambigu. Comme nous sommes partout – la France ne représente que 7 % de notre chiffre d'affaires –, il faut être en permanence agile pour anticiper les mouvements.

De ce point de vue, je pense que les entreprises, et L'Oréal en particulier, devraient être de formidables partenaires (voire clients) des *think tanks* : le monde devient tellement imprévisible qu'il est très précieux de pouvoir être aidé dans la mise au point de divers scénarios, et de réfléchir à des stratégies de flexibilité, d'agilité pour les années à venir.

### **Thierry de Montbrial**

Vous avez mentionné le JCPOA, et la dénonciation unilatérale américaine de cet accord nucléaire avec l'Iran, qui est un scandale, car au-delà des entreprises touchées, c'est la confiance dans les États-Unis et le dollar même qui est atteinte. Même si les Américains sont gagnants à court terme, ils seront perdants à long terme car tout le reste du monde, à commencer par les Chinois et même peut-être l'Union européenne, cherchera à contourner l'obstacle. Au-delà même de ce problème ponctuel, n'y a-t-il pas une politisation toujours plus grande de l'économie et du droit ? Comment le percevez-vous ? Patrick Pouyanné, vous arrive-t-il de penser que, dans certains pays, vous pourriez vous faire arrêter à la descente de l'avion ?

### **Stabilité et sécurité juridique**

#### **Patrick Pouyanné**

Nous, entreprises, sommes sans doute l'une des sources de ce repli sur soi. Le mouvement de mondialisation a clairement dominé la scène économique et politique mondiale depuis vingt ou trente ans, et a eu des effets bénéfiques évidents pour certains pays en termes de sortie de la pauvreté. La globalisation a créé des acteurs comme les nôtres, qui sont perçus par certains gouvernements comme supranationaux. Nous payons des impôts dans les pays où nous produisons, d'où le débat pour savoir s'il ne faudrait pas payer l'impôt dans les pays où les produits sont consommés. La tendance est à vouloir créer des contre-pouvoirs face aux puissances économiques que sont devenus les grands groupes. 150 milliards, c'est le PIB de la Belgique...

Je serais tenté de classer les pays en deux grandes catégories : ceux où je peux avoir confiance dans le bon fonctionnement du système judiciaire, et les autres. Dans ces derniers, le confort que nous devons avoir pour investir relève d'une autre nature, et l'on y prend plus de risques. C'est là un vrai sujet, surtout lorsque l'on investit des capitaux très importants dans un pays.

Puis-je être arrêté à la sortie d'un avion ? Sans doute pas : quand on dirige un groupe mondial, la première règle est de respecter les lois des pays où nous nous implantons.

### **Thierry de Montbrial**

Certes, mais même dans un état de droit il peut y avoir instabilité juridique. Jean-Paul, vous êtes extrêmement présent en Chine. Les instances politiques sont évidemment très présentes dans ce pays, mais on dit qu'elles essaient de vous plaire...

### **Jean-Paul Agon**

Sans doute L'Oréal est-il une exception. Nous vendons des produits de beauté, peu pris au sérieux par les politiques. Les Chinois aiment L'Oréal. Cela marche très bien, nous leur payons beaucoup de taxes, nous respectons les règles éthiques, les exigences environnementales, et nous versons de bons salaires. J'ai du respect pour les Chinois puisqu'ils ont compris que les produits de beauté participent à la qualité de vie, alors que d'autres pays pensent que c'est là une question secondaire. Un ministre chinois m'a demandé de faire en sorte de servir tous les consommateurs chinois : pas seulement les classes moyennes, mais aussi les classes populaires. Il a compris que l'on pourrait ainsi contribuer au développement du niveau de vie et de la qualité de vie. C'est le seul pays dans le monde où une fois par mois les autorités de la ville viennent s'enquérir de ce qu'ils peuvent faire pour nous permettre de développer encore mieux nos affaires.

Pour revenir sur la question : sommes-nous Français ? Oui, L'Oréal est une société française. Nous sommes nés en France, notre siège est en France, la recherche se fait en France, même si seulement 7 % de notre chiffre d'affaires se fait en France. La beauté, comme le secteur du luxe, fait partie du « génie français », et c'est un domaine dans lequel nous pouvons nous targuer d'être les meilleurs du monde, même si nous ne sommes plus les seuls. Parallèlement aux GAFA, on peut parler des KHOL (Kering, Hermès, L'Oréal et LVMH), qui ont une croissance assez comparable à celle des GAFA.

L'Oréal se sent français, et fondamentalement européen. Nos grands concurrents sont américains, japonais, coréens, demain chinois et indiens. On n'utilise pas assez le *soft power* des entreprises européennes pour lutter contre la rivalité des empires américain et chinois. Nous avons en Europe des entreprises qui sont présentes dans le monde entier et qui, à côté de leur puissance économique, ont un véritable impact, qui n'est pas encore assez utilisé dans le grand jeu géostratégique mondial.

### **Thierry de Montbrial**

C'est sans doute que l'Europe vit un mal-être ; si nous parvenons à en sortir, nous pourrons sans doute mieux exploiter nos atouts.

On est ici frappés du renforcement de l'autoritarisme politique en Chine. Nombre d'intellectuels n'osent plus guère s'entretenir avec nous, sans parler de l'utilisation des technologies modernes pour surveiller la population 24h sur 24, comme ce sera sans doute le cas dans les *smart cities* du futur. Quelle perception avez-vous de l'évolution du pays, hors des civilités dont peut bénéficier L'Oréal sur place ?

### **Quel avenir pour la Chine ?**

#### **Patrick Pouyanné**

La Chine est gérée comme une super entreprise d'un milliard de personnes. L'organisation est remarquable, y compris en matière de gestion des ressources humaines, et la qualité de nos interlocuteurs me frappe. Un grand chef d'entreprise m'a expliqué qu'existe en Chine une organisation de ressources humaines dédiée à la détection des hauts potentiels directement rattachée au Premier ministre, et qui gère les nominations dans les grandes entreprises.

Les Chinois sont entrés dans une deuxième vague de leur développement entrepreneurial. La première vague a commencé avec les sociétés-État, les monopoles. La deuxième phase s'appuiera sur des sociétés d'origine privée, ce qui fera évoluer le système, et conduira à plus d'ouverture. Les contrats que j'ai pu discuter dernièrement à Shanghai sont beaucoup plus « occidentaux » que ceux que j'ai connus précédemment. Nous devons apprendre à nous mettre à la place du Chinois en Chine. Les technologies digitales chinoises sont incomparablement supérieures à ce qu'on fait en Europe. Nous avons dix ans de retard. Je ne défends pas la Chine. Oui, le système est organisé, très contrôlé ; mais il évolue vite, et je pense que les gains et avantages sont supérieurs aux contraintes qui demeurent. En dépit de tout, un certain nombre de libertés sont en train de s'ouvrir dans le pays.

### **Jean-Paul Agon**

Le Parti communiste chinois s'est transformé ces cinquante dernières années en une formidable technosstructure. Il compte cinquante millions de membres ; il a donc une direction des ressources humaines très programmée, avec un système méritocratique. Les gens qui montent dans la hiérarchie montent par la fidélité au Parti et par la performance – les indicateurs de performance sont d'ailleurs très précis. Les Chinois ont sans doute les seuls maires au monde avec des indices de performance contraignants dans tous les domaines (pollution, sécurité, niveau de vie). Aujourd'hui, en Chine, on est déjà au XXII<sup>e</sup> siècle.

Je suis l'évolution de la Chine puisque j'y vais deux fois par an environ. La Chine a longtemps été derrière, elle est maintenant devant nous, et devant la Silicon Valley dans beaucoup de domaines. C'est un système différent, avec ses risques et ses opportunités, ce qui fait partie du jeu.

### **Thierry de Montbrial**

Je ne suis pas certain que les termes de « démocratie » et de « libéral » s'appliquent à la Chine ; mais il me paraît clair que si les démocraties dites libérales sont en péril, c'est parce qu'elles ne sont plus efficaces. Le problème des sociétés libérales, c'est qu'elles sont de plus en plus mauvaises dans leurs fonctions monarchiques, royales, ainsi que dans leurs fonctions exécutives.

PF