

ÉTUDES  
DE L'IFRI



AVRIL  
2025



# La fabrique du risque

## Les entreprises face à la doxa géopolitique

Thomas GOMART  
Siméo PONT

L’Ifri est, en France, le principal centre indépendant de recherche, d’information et de débat sur les grandes questions internationales. Créé en 1979 par Thierry de Montbrial, l’Ifri est une fondation reconnue d’utilité publique par décret du 16 novembre 2022. Elle n’est soumise à aucune tutelle administrative, définit librement ses activités et publie régulièrement ses travaux.

L’Ifri associe, au travers de ses études et de ses débats, dans une démarche interdisciplinaire, décideurs politiques et experts à l’échelle internationale.

Les opinions exprimées dans ce texte n’engagent que la responsabilité des auteurs.

ISBN : 979-10-373-1029-3

© Tous droits réservés, Ifri, 2025

Couverture : © Image générée par une Intelligence artificielle via DALL-E (OpenAI)

### **Comment citer cette publication :**

Thomas Gomart et Siméo Pont, « La fabrique du risque. Les entreprises face à la doxa géopolitique », *Études de l’Ifri*, Ifri, avril 2025.

### **Ifri**

27 rue de la Procession 75740 Paris Cedex 15 – FRANCE

Tél. : +33 (0)1 40 61 60 00 – Fax : +33 (0)1 40 61 60 60

E-mail : [accueil@ifri.org](mailto:accueil@ifri.org)

**Site internet :** [ifri.org](http://ifri.org)

# Auteurs

**Thomas Gomart** est directeur de l'Ifri.

**Siméo Pont** est chargé de mission auprès du directeur de l'Ifri. Il est titulaire d'un master en Géopolitique de l'École normale supérieure PSL et de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Avant de rejoindre l'Ifri en 2024, il a occupé les fonctions d'officier rédacteur à l'État-major des Armées, et d'apprenti à la Direction d'Afrique et de l'océan Indien du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères.

## Remerciements

Les auteurs remercient **Eszter Karacsony** pour sa recherche documentaire dans la phase initiale de ce projet.

## Résumé

La déformation du triangle stratégique États-Unis – Chine – Russie crée de nouvelles dynamiques auxquelles les entreprises ne peuvent se soustraire. Elles sont confrontées au risque géopolitique, sans forcément s’y être préparées. Leurs dirigeants ne peuvent plus l’ignorer.

Ils bénéficient d’une doxa géopolitique produite par les acteurs du « marché du risque géopolitique » : banques d’affaires, *pure players* et cabinets de conseil en stratégie ou en audit. Cette production, à la fois vaste, utile et documentée, leur propose une vision du monde qui s’articule autour d’un postulat central : « malgré les turbulences, la mondialisation perdurera ». Elle est linéaire, dépersonnalisée et partielle.

Maîtriser cette doxa, c’est comprendre les cartes mentales à l’œuvre. Bien qu’elle offre une lecture éclairante des dynamiques en cours, cette doxa reste parfois incomplète, souvent descriptive. Le monde *corporate* gagnerait à la compléter par une méthode d’analyse et de prévision du risque géopolitique, qui serait davantage intentionnelle, incarnée et spécifique.

## Abstract

The evolving power dynamics between the United States, China, and Russia are creating new geopolitical realities that businesses can no longer evade. Geopolitical risk has become unavoidable, yet many companies remain unprepared to navigate its complexities. Corporate leaders can no longer afford to overlook its implications.

To navigate these uncertainties, they can rely on a geopolitical doxa produced by key players of the “geopolitical risk market”—investment banks, specialized firms, and strategy or audit consultancies. This perspective—while extensive, well-documented, and useful—is built on a fundamental assumption: “Despite ongoing turbulence, globalization will persist.” It tends to be linear, impersonal, and partial.

Understanding this doxa—or prevailing narrative—means grasping the mental frameworks that shape it. While it provides valuable insights into global trends, it often remains incomplete and primarily descriptive. The corporate world would benefit from complementing this perspective with a more intentional, embodied, and specific approach.

# Sommaire

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>5</b>
<b>BRÈVE GÉNÉALOGIE DU RISQUE GÉOPOLITIQUE.....</b>	<b>8</b>
<b>De l'instrumentalisation politique.....</b>	<b>8</b>
<b>Du risque pays .....</b>	<b>9</b>
<b>De l'économisme au risque géopolitique.....</b>	<b>10</b>
<b>L'OFFRE EN RISQUE GÉOPOLITIQUE .....</b>	<b>12</b>
<b>Les <i>megatrends</i> .....</b>	<b>12</b>
<b>La production des cabinets de conseil en stratégie.....</b>	<b>14</b>
<i>McKinsey</i> .....	14
<i>Boston Consulting Group</i> .....	15
<b>La production des cabinets d'audit .....</b>	<b>16</b>
<i>EY</i> .....	17
<i>KPMG</i> .....	19
<i>Deloitte</i> .....	20
<i>PwC</i> .....	21
<i>Rapide synthèse</i> .....	22
<b>« SO WHAT ? » .....</b>	<b>24</b>
<b>Les sanctions comme porte d'entrée .....</b>	<b>24</b>
<b>Linéaire, dépersonnalisée et partielle.....</b>	<b>26</b>
<b>Intentionnelle, incarnée et spécifique .....</b>	<b>28</b>
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>31</b>

# Introduction

« *Appetite for geopolitical risk management is growing* », titrait le *Financial Times* en mai 2023<sup>1</sup>. Dans un contexte d'interdépendances économiques et de rivalités de puissance, il n'est plus possible pour les entreprises d'ignorer le « risque géopolitique<sup>2</sup> ». Il existe désormais un marché du discours géopolitique, à la fois global et national, dont la ré-émergence avait été anticipée par l'Ifri<sup>3</sup>. C'est la déformation du triangle entre les États-Unis, la Chine et la Russie, et ses effets sur l'Europe, notamment dans le domaine énergétique, combinée à des ruptures peu anticipées — Brexit, crise sanitaire, opérations militaires sur le continent européen... — qui a accéléré la prise de conscience d'un changement matériel et idéologique du cours de la mondialisation et, par conséquent, de la nécessaire adaptation des entreprises.

Comment fonctionne ce marché ? Du côté de la demande, les dirigeants de ces dernières se posent des questions tout aussi géopolitiques qu'opérationnelles : « Doit-on vraiment quitter la Russie ? » ; « Qu'est-ce qui ferait passer Xi Jinping à l'acte pour Taïwan ? » ; « Les États-Unis peuvent-ils sortir de l'OTAN ? » ; « Qu'attendre de l'Inde sur les plans technologique, économique et géopolitique ? »<sup>4</sup>. Parallèlement, ils doivent constituer et exploiter un capital politique dans leurs interactions avec les autorités publiques, les organisations internationales et les sociétés civiles dans le cadre de leurs politiques ESG (critères environnementaux, sociaux et de gouvernance). Du côté de l'offre, le marché du discours géopolitique ne recoupe pas celui de la veille stratégique concurrentielle. Il se caractérise par une lecture globale déclinée en approches sectorielles.

Trois grands types d'acteurs de marché se distinguent : des banques, et en particulier des banques d'affaires ; des *pure players* avec notamment des boutiques mettant en avant des anciens diplomates ou responsables de services de renseignement ; des cabinets de conseil en stratégie ou d'audit. Selon Kenneth Jacobs, *Chief executive officer* (CEO) de Lazard, cette activité de conseil ne deviendra jamais un marché de plusieurs centaines de

---

1. M. Rozen, « Appetite for Geopolitical Risk Management Is Growing », *Financial Time*, 15 mai 2023, disponible sur : [www.ft.com](http://www.ft.com).

2. T. Gomart et S. Jean, « Découplage impossible, coopération improbable. Les interdépendances économiques à l'épreuve des rivalités de puissance », *Études de l'Ifri*, Ifri, novembre 2023.

3. T. Gomart, « Le retour du risque géopolitique. Le triangle stratégique Russie, Chine, États-Unis », Paris, Institut de l'Entreprise/Ifri, février 2016.

4. Entretiens avec l'auteur, premier semestre 2024.

millions de dollars. Ce serait plutôt une niche permettant « une forme de dialogue » avec les entreprises dans un cadre de conseil plus large<sup>5</sup>.

Que produisent ces acteurs ? Des index, des rapports et des conseils plus ou moins sur mesure, serait-on tenté de répondre rapidement. Chacun propose sa définition du risque géopolitique, le plus souvent compris comme celui résultant des interactions entre pays. Sur le plan académique, la définition retenue est la suivante : « La menace, la réalisation et l'escalade d'événements préjudiciables liés aux guerres, au terrorisme et toutes tensions entre les États et les acteurs politiques qui affectent l'évolution pacifique des relations internationales<sup>6</sup>. » Autrement dit, le risque géopolitique se situe entre paix et guerre. Il existe plusieurs index destinés à apprécier ce risque, comme les BlackRock Geopolitical Risk Indicators mis en œuvre par le plus important gestionnaire d'actifs au monde. En ce qui concerne les cabinets, il faut distinguer les conseils qui portent sur la manière de structurer la pratique géopolitique au sein de l'organisation de ceux qui portent sur des analyses de cas. En outre, des rapports généraux sont régulièrement publiés comme produits d'appel.

L'ensemble de cette production forme une doxa géopolitique à l'attention des entreprises, c'est-à-dire une vision du monde nourrie par un certain nombre de préjugés, de chiffres clés et de références qui sert de matrice à un scénario central : la continuation de la mondialisation en dépit de sa fragmentation géopolitique. Très utile, cette doxa récente reflète une prise de conscience du changement de nature de la mondialisation. Elle vise moins à analyser et à prévoir des ruptures ou des bifurcations qu'à forger un consensus destiné à privilégier des géographies d'investissements ou des secteurs d'activité. Elle traduit un « état d'esprit », prêté aux dirigeants *corporate*, à un moment donné, au sens où l'entendait l'historien Marc Bloch (1886-1944) à propos du mercantilisme<sup>7</sup>. Sa principale valeur est idéologique.

Qu'en est-il de son utilité opérationnelle ? La question se pose dans la mesure où chaque entreprise est, par définition, contrainte par la géographie de ses propres expositions. Face à la saturation de l'information, inévitablement accélérée par le développement rapide des solutions d'Intelligence artificielle (IA) générative, l'enjeu principal du risque géopolitique ne serait-il pas, tout simplement, de « *get things right* » pour

---

5. Kenneth Jacobs, CEO de Lazard (2009-2023), cité dans M. Rozen, « Appetite for Geopolitical Risk Management Is Growing », *op. cit.*

6. D. Caldera et M. Iacoviello, « Measuring Geopolitical Risk », *American Economic Review*, vol. 112, n° 4, 2022, p. 1194-1225.

7. M. Bloch, « Le mercantilisme : un état d'esprit », *Annales d'histoire économique et sociale*, n° 26, 1934, p. 160-163.

reprendre la formule de Jamie Dimon, le CEO de JPMorgan Chase<sup>8</sup> ? C'est beaucoup moins évident qu'on ne pourrait le croire.

En effet, le retour à la Maison-Blanche de Donald Trump accentue la portée de cette question dans la mesure où les « vérités alternatives » semblent constitutives de sa pratique du pouvoir. Le 47<sup>e</sup> président des États-Unis prétend diriger son pays comme une entreprise (avec ses fournisseurs et ses clients) et conçoit la politique internationale comme une succession de *deals*. De manière paradoxale, cette approche à la fois idéologique et *business* déstabilise bon nombre d'entreprises européennes. Elles ne peuvent faire l'économie d'anticipations, d'une part, sur la portée du rapprochement stratégique entre la Chine et la Russie et, de l'autre, sur l'actuelle collusion idéologique entre la Maison-Blanche et le Kremlin. Autrement dit, elles doivent analyser et prévoir les conséquences de la nouvelle configuration triangulaire entre Pékin, Moscou et Washington.

---

8. R. McLean, « JPMorgan CEO Dimon Expresses Concern over Geopolitical Risks », *Investopedia*, 11 octobre 2024, disponible sur : [www.investopedia.com](http://www.investopedia.com).



# Brève généalogie du risque géopolitique

La réflexion sur le risque doit beaucoup aux travaux de l'économiste Frank Knight (1885-1972), qui distingue clairement risque et incertitude. Le premier est « une quantité susceptible d'être mesurée » alors que la seconde correspond à une situation qui n'est pas « susceptible d'être mesurée<sup>9</sup> ». Première contradiction à relever : la géopolitique comprise comme « *l'idéologie relative aux territoires*<sup>10</sup> », relève davantage de l'incertitude que du risque. Si elle ne peut être mesurée, elle est, en revanche, toujours instrumentalisée.

## De l'instrumentalisation politique

L'instrumentalisation des relations économiques n'a rien de nouveau. À la fin de la Seconde Guerre mondiale, l'économiste Albert Hirschman (1915-2012), l'avait théorisée en réfléchissant aux effets de substitution d'une relation commerciale à une autre<sup>11</sup>. Depuis quelques années, elle est en train de changer de nature sous l'effet combiné du changement climatique, de la complexification et de la dématérialisation des échanges. En orientant les appareils productifs vers la décarbonation, le dérèglement climatique redéfinit les enjeux géopolitiques et géoéconomiques. Exemple évident : la recomposition du secteur automobile en Europe avec le véhicule électrique. Les opinions publiques ont pris conscience de la sophistication, et donc de la fragilité, des chaînes de valeur lors de la crise pandémique. Censées optimiser les échanges économiques et financiers, elles servent de plus en plus de terrain aux rivalités de puissance<sup>12</sup>.

De nombreux segments des chaînes de valeur peuvent être directement affectés par les liens entre États et entreprises, qui ne sont jamais figés. L'arsenalisation (*weaponization*) passe aussi par la dématérialisation croissante du capital productif. La part de l'investissement intangible progresse dans la valeur ajoutée, en particulier aux États-Unis. Cette évolution s'explique par la tertiarisation des économies avancées qui renforce le besoin en investissement public et la dynamique de concentration des

---

9. F. Knight, *Risk, Uncertainty and Profit*, Boston, Houghton Mifflin Company, 1921.

10. T. de Montbrial, « La géopolitique entre guerre et paix », *La Pensée et l'Action*, Bucarest, Académie de Roumanie, 2015, p. 669.

11. A. Hirschman, *National Power and the Structure of Foreign Trade*, Berkeley, University of California Press, 1945.

12. L. S. Chen et M. M. Evers, « “Wars without Gun Smoke”: Global Supply Chains, Power Transitions, and Economic Statecraft », *International Security*, vol. 48, n° 2, 2023, p. 164-204.

activités. La décarbonation, la complexification et la dématérialisation favorisent des stratégies étatiques non coopératives et des stratégies d'entreprises obligées d'intégrer les logiques de puissances en action.

C'est dans ce contexte qu'il faut parvenir à apprécier le risque géopolitique. Un mot résume la doxa géopolitique à destination des entreprises, c'est celui de « fragmentation ». Or, le cadre d'analyse dominant dans les milieux d'affaires a été, jusqu'à récemment, celui d'une mondialisation comprise comme une dynamique irréversible d'intensification des échanges commerciaux et financiers avec pour conséquence d'ignorer les logiques de puissance, de minorer le rôle des États et de négliger la dimension idéologique. Signe des temps, le changement de paradigme a été constaté par le Fonds monétaire international (FMI) en avril 2024<sup>13</sup>. Tout se passe comme si l'économie cessait de surplomber la mondialisation.

## Du risque pays

Le « risque pays » est enseigné dans toutes les *business schools* depuis longtemps. La Banque mondiale a joué un rôle central dans l'élaboration des méthodologies utilisées par les entreprises pour répondre à deux questions distinctes : quel est le risque politique d'un investissement dans un pays donné ? L'État concerné est-il solvable ? Le risque pays correspond au pari fait sur la situation politique et les performances économiques d'un pays ce qui présente en réalité de grandes difficultés méthodologiques car le problème de la causalité d'un phénomène est impossible à résoudre<sup>14</sup>. En outre, les pays ne présentent pas les mêmes capacités d'adaptation aux convergences ou divergences des différentes formes de capitalisme en raison de choix et de contraintes qui leur sont propres. Cela conduit Jonathan Story, professeur émérite à l'Institut européen d'administration des affaires (Insead), au constat suivant : « L'analyse des risques pays ne peut revêtir le même caractère scientifique que la physique, elle doit s'appuyer sur les outils des historiens et des sondeurs d'opinion<sup>15</sup>. » L'enjeu consiste à apprécier la trajectoire d'un pays dont l'analyse dépend fondamentalement du cadre chronologique retenu. C'est une chose d'apprécier le risque sur un trimestre ; une autre sur une décennie ou un siècle. Les conclusions stratégiques et opérationnelles diffèrent alors profondément. En outre, le risque pays, qui se base sur de multiples indicateurs, comme la balance des paiements ou les investissements directs étrangers, peine à mesurer les conséquences des interactions politiques

13. G. Gopinath *et al.* « Changing Global Linkages: A New Cold War? », *IMF Working Paper*, n° 76, 2024, p. 1-26.

14. J. Story, « L'analyse du risque pays : plus qu'une discipline postmoderne », *Politique étrangère*, vol. 79, n° 2, Ifri, été 2014, p. 125-138.

15. *Ibid.*, p. 137-138

avec un autre pays. Comment, par exemple, anticiper la trajectoire d'un pays comme la France sans intégrer le facteur franco-allemand ?

En 1986, après la catastrophe nucléaire de Tchernobyl, paraît l'ouvrage d'Ulrich Beck (1944-2015), *La Société du risque* dans lequel il explique que le risque est devenu la mesure de l'action<sup>16</sup>. Selon lui, le risque ne se confond pas avec les nouvelles menaces techniques ou industrielles mais provient de la disparition de ce que les économistes appellent les « externalités ». Autrement dit, les menaces et les risques ne viennent plus de l'extérieur de la société mais sont générés par elle-même. Dans les années 1980 commencent à apparaître des « experts » du risque, qui prétendent aider les organisations à sortir de la fatalité de l'incertitude qui, rappelons-le, n'est pas mesurable. Parallèlement, les médias jouent un rôle clé dans la construction du risque, de plus en plus présent dans les discours politiques. La diffusion en direct des attentats, comme ceux du 11 septembre 2001 par exemple, rend plus probable la réalisation des catastrophes dans la perception du grand public<sup>17</sup>. À cette réflexion théorique fondamentale sur le risque s'ajoute, depuis lors, une multitude d'ouvrages souvent rédigés par d'anciens responsables diplomatiques ou chefs militaires pour apprendre à gérer le risque en fonction de leur propre expérience<sup>18</sup>. Ces transferts laissent penser que la gestion du risque par les autorités publiques peut être importée par les entreprises même s'il est d'une nature profondément différente. Les États agissent en fonction de leur sécurité ; les entreprises en fonction de leurs pertes et profits.

## De l'économisme au risque géopolitique

Pour les entreprises, l'analyse des relations interétatiques reste empreinte d'« économisme », c'est-à-dire de l'idée selon laquelle les considérations économiques déterminent la conduite des États au détriment notamment des facteurs idéologiques ou stratégiques<sup>19</sup>. Ce biais s'explique, d'une part, par le sentiment d'objectivité et de prévisibilité produit par les outils économétriques et, de l'autre, par la rationalité souvent associée au raisonnement économique<sup>20</sup>. Rétrospectivement, il est frappant de constater le peu d'attention portée par un grand nombre d'acteurs économiques à la forte augmentation des dépenses militaires entre 2001 et 2022 – une tendance qui se poursuit – comme si elle n'était qu'un enjeu sectoriel. Or, une course aux armements répond toujours à des

16. U. Beck, *La Société du risque. Sur la voie d'une autre modernité*, 1986, Paris, Flammarion, 2008.

17. S. Perret et J. P. Burgess, *Géopolitique du risque. De la possibilité du danger à l'incertitude de la menace*, Paris, Le Cavalier bleu, 2022, p. 18-19.

18. Voir par exemple : C. Rice et A. B. Zegart, *Political Risk: How Businesses and Organizations Can Anticipate Global Insecurity*, New York, Twelve, 2018 ; Gen. S. McChrystal et A. Butrico, *Risk: A User's Guide*, Londres, Penguin Business, 2021.

19. T. Gomart et S. Jean, « Découplage impossible, coopération improbable », *op. cit.*, p. 8.

20. P. Allard, « L'économisme en relations internationales : une insoutenable légèreté », *Politique étrangère*, vol. 88, n° 3, Ifri, automne 2023, p. 142.

revendications historiques et à des ambitions stratégiques. Celle-ci s'est accompagnée d'une augmentation significative des régimes de sanctions.

L'intérêt pour le risque géopolitique de la part des entreprises va de pair avec une remise en cause de l'« économisme », qui s'explique de différentes manières. En premier lieu, le constat du délitement du système de gouvernance global de l'après-guerre est largement partagé. Pendant des années, il a semblé reposer sur des organisations internationales devenues vraiment universelles en s'étendant à de nouveaux domaines, mais le « mirage » n'aura duré qu'une décennie entre la chute de l'Union des républiques socialistes soviétiques (URSS) en décembre 1991 et l'entrée de la Chine dans l'Organisation mondiale du commerce (OMC) en décembre 2001<sup>21</sup>.

En deuxième lieu, les économistes observent « l'ampleur de la contagion du géopolitique » sur leurs objets de recherche<sup>22</sup>. « La géopolitique va bien au-delà de l'économie », selon Olivier Blanchard, ancien chef économiste du FMI (2008-2015). Dans une discussion avec ce dernier, Barry Eichengreen, professeur d'économie à l'université de Berkeley ajoute : « Si le commerce et la concurrence économique sont des éléments clés, ils n'expliquent pas tout<sup>23</sup>. »

En troisième lieu, ce sont les relations entre décideurs politiques, économistes et opinions, qui sont actuellement sous tension. La crise de la démocratie est souvent résumée au mot « mondialisation », qui a valeur de description et d'explication ultime. La « mondialisation » s'est traduite par un élargissement considérable du champ d'action des grandes entreprises. Or, il apparaît désormais nécessaire de « traverser l'écran économique » pour retracer la structure politique des sociétés car, comme le rappelle l'historien et philosophe Marcel Gauchet : « Le cœur du problème réside dans la tension déclarée entre la dynamique d'une économie libéralisée et les cadres politiques auxquels une fraction notable et croissante des peuples reste attachée, soit pour la protection qu'elle en attend, soit en vue de la maîtrise d'un destin collectif dont elle se sent dépossédée<sup>24</sup>. »

Dans ce contexte, à partir du moment où les interdépendances sont davantage subies que choisies, « ni les dirigeants politiques nationaux ni les stratèges de la politique étrangère ne sont plus disposés à confier la gestion de l'interdépendance aux économistes<sup>25</sup> ». D'une certaine manière, c'est dans cet espace désormais à découvert pour les économistes que se développe l'offre en risque géopolitique.

---

21. G. Papaconstantinou et J. Pisani-Ferry, *Les Nouvelles Règles du jeu. Comment éviter le chaos planétaire*, Paris, Seuil, 2024, p. 19.

22. *Ibid.*, p. 62.

23. O. Blanchard, B. Eichengreen et G. Tett, « Le métier d'économiste au temps de la géopolitique : Tee, Blanchard, Eichengreen », *Le Grand Continent*, 12 janvier 2025, disponible sur : [www.legrandcontinent.eu](http://www.legrandcontinent.eu).

24. M. Gauchet, *Le Nœud démocratique. Aux origines de la crise néolibérale*, Paris, Gallimard, 2024, p. 21.

25. G. Papaconstantinou et J. Pisani-Ferry, *Les nouvelles règles du jeu, op. cit.*, p. 110.

# L'offre en risque géopolitique

Symbole, s'il en est de la mondialisation, le risque géopolitique apparaît en tête des préoccupations des dirigeants et des experts sollicités pour lister les grands types de risques. À titre d'exemple, le *Future Risks Report 2024*<sup>26</sup>, publié par le groupe Axa, fait figurer l'« instabilité géopolitique » en deuxième position derrière le « changement climatique » et devant « les risques de cybersécurité<sup>27</sup> ». À noter que le risque géopolitique apparaît dans les trois premiers risques depuis 2018.

## Les megatrends

Le World Economic Forum (WEF) joue un rôle important dans la hiérarchie des risques à travers la publication annuelle du *Global Risks Report*, construit à partir de la typologie suivante : économique, environnemental, géopolitique, sociétal et technologique. En 2024, le risque de conflit armé interétatique apparaît au 5<sup>e</sup> rang dans une projection à deux ans (au premier rang figure un risque technologique, celui de la désinformation). Si ces classements ne sont guère utiles sur le plan opérationnel, ils permettent d'établir un ordre de priorité de la discussion *corporate*.

Parallèlement, le WEF a constitué le Network of Global Future Councils, qui réunit 700 experts invités (pour une durée de deux ans) issus du monde académique, du business, des autorités gouvernementales, des organisations internationales et de la société civile pour constituer un *think tank* sur mesure et en temps réel, qui traite de sujets transversaux comme la transition énergétique ou l'innovation alimentaire<sup>28</sup>. Certains rapports sont co-labellisés avec des cabinets de conseil<sup>29</sup>.

Dans ce maillage, il faut aussi mentionner *The Global Future Council on the Future of Geopolitics*, un groupe de vingt experts chargés d'analyser les turbulences géopolitiques et d'identifier les opportunités pour revitaliser les mécanismes de coopération car « les défis globaux actuels demandent des solutions collaboratives ». Pour ce faire, il a publié, en janvier 2024, un

---

26. *Axa Future Risks Reports*, Axa, vol. 11, 2024.

27. Les risques suivants sont : « Intelligence artificielle et big data », « Tensions et mouvements sociaux », « Biodiversité et ressources naturelles », « Risques énergétiques », « Nouvelles menaces sécuritaires et terrorisme », « Pandémies et maladies infectieuses » et « Risques d'instabilité financière ».

28. Le mandat actuel court de mars 2025 à décembre 2026. Plus d'information sur le Network of Global Future Councils (WEF), disponibles sur : [www.weforum.org](http://www.weforum.org).

29. « GFC Publications », WEF, disponible sur : [www.weforum.org](http://www.weforum.org).

bref rapport qui examine les enjeux de « sécurité globale » en insistant sur le rôle diplomatique des puissances moyennes, du « changement climatique » en indiquant que le « Sud global » devait bénéficier des transferts technologiques, des « technologies » qui devraient être utilisées pour générer de la confiance entre acteurs. L'objectif affiché est d'œuvrer à une « re-globalisation<sup>30</sup> ».

Une bonne partie de l'offre géopolitique pour les entreprises réside dans l'exploitation des tendances globales (*megatrends*). Dans une perspective à 10-15 ans, le modèle utilisé par le Pentagone sert souvent de matrice à partir de laquelle douze tendances sont identifiées : climat, digitalisation, inégalités, démographie, urbanisation, santé, économie verte, finance durable, multipolarité, gouvernance, développements civilisationnels (diversité, genre...) et migration<sup>31</sup>. La production des tendances globales alimente un secteur d'activités dont le métier consiste à « raconter le futur aujourd'hui », secteur qui résulte d'une demande de connaissance de l'avenir des politiques publiques : « Plus la sphère de ces politiques est jugée opaque – les affaires internationales en sont le modèle par excellence –, et plus cette demande est pressante<sup>32</sup>. » Pour y répondre, une expertise mobilise des batteries d'indicateurs, qui permettent les comparaisons entre pays ou aire régionale ; leur agrégation conduit à lire une tendance générale à un moment donné servant ainsi de base à un récit sur l'état du monde. Notons aussi la manière dont les Nations unies se basent sur les tendances globales pour fixer les 17 objectifs de développement durable (ODD) présentés en 2015 dans leur *Agenda 2030*<sup>33</sup>.

Les États-Unis entretiennent un puissant écosystème de prédiction qui construit différents futurs. Prise dans son ensemble, cette production tend à minimiser, voire à rejeter, l'idée de leur déclin relatif<sup>34</sup>. Les rapports *Global Trends* élaborés par le National Intelligence Council (NIC) donnent le ton de la prédiction. Créé en 1979, le NIC sert de pont entre la communauté du renseignement et les milieux politiques. Depuis 1997, il publie tous les quatre ans ces rapports dont la septième livraison date de mars 2021. Leur lecture cursive dessine une image bien plus cohérente du positionnement international des États-Unis que le caractère erratique de leur politique étrangère ne pourrait le laisser croire<sup>35</sup>.

30. « Shaping Cooperation in a Fragmenting World », *White Paper*, WEF, janvier 2024.

31. B. M. Kuhn et D. L. Margellos, *Global Perspectives on Megatrends: The Future as Seen by Analysts and Researchers from Different World Regions*, Stuttgart, Ibidem, 2022, p. 27-28.

32. A. Colonos, *La Politique des oracles. Raconter le futur aujourd'hui*, Paris, Albin Michel, 2014, p. 62.

33. B. M. Kuhn et D. L. Margellos, « The Role of Think Tanks in Megatrends Analysis and Future Research », *Open Journal of Political Science*, vol. 13, n° 4, 2023, p. 400.

34. M. Burrows, « How the US Does Foresight: The United States' Difficulty in Accepting Multipolarity », Institut d'études de sécurité de l'Union européenne, 31 mars 2021.

35. M. Briens et T. Gomart, « Comment préparer 2050 ? De la "prévoyance" à la "grande stratégie" », *Politique étrangère*, vol. 86, n° 4, Ifri, hiver 2021, p. 26.



## La production des cabinets de conseil en stratégie

Les cabinets de conseil en stratégie comme McKinsey ou le Boston Consulting Group (BCG) s'intéressent désormais au marché du risque géopolitique en proposant une « pratique », c'est-à-dire une offre de service spécifique.

### **McKinsey**

Dans la présentation de cette pratique, McKinsey se réfère explicitement à un entretien collectif accordé, en octobre 2023, par les responsables des services de renseignement des *Five Eyes*<sup>36</sup> dans lequel ils mettent en garde les multinationales occidentales en paraphrasant Léon Trotsky (1879-1940) : « Si vous ne vous intéressez pas à la géopolitique, la géopolitique s'intéresse à vous<sup>37</sup>. » Le cabinet se positionne sur le conseil aux organisations pour créer en leur sein des unités dédiées au risque géopolitique afin de passer d'une posture réactive à une posture préventive. Cela correspond à un besoin exprimé par les dirigeants (67 % des personnes interrogées) dans une enquête conduite par McKinsey en lien avec le World Economic Forum en janvier 2024<sup>38</sup>. La boucle est bouclée.

McKinsey invite ainsi à distinguer sa prise en compte par les équipes opérationnelles et par les conseils d'administration<sup>39</sup>. Avant le retour de Donald Trump à la Maison-Blanche, ces derniers étaient confrontés à trois questions principales. La première découlait des sanctions prises à l'encontre de la Russie, onzième économie mondiale, à la suite de son invasion à grande échelle de l'Ukraine : comment les entreprises doivent-elles conduire leurs opérations en Chine, deuxième économie mondiale ? Autrement dit, si la déconnexion de la Russie du versant occidental de la mondialisation a produit des effets majeurs, qu'en serait-il si la Chine venait à être sanctionnée ou à sanctionner ? La deuxième portait sur la méthode d'élaboration de stratégie d'investissement sur plusieurs décennies dans un cadre géopolitique volatile. Cela impliquerait une réflexion sur la nature du risque et sur la manière de le financer. La troisième question concernait la tension entre des cadres juridiques nationaux contraignants (contrôle des exportations, sanctions, localisation des données...) et l'ambition d'empreinte globale des grands groupes.

---

36. États-Unis, Royaume-Uni, Australie, Canada, Nouvelle-Zélande.

37. Z. Haider, « Eye in the Sky: Launching a Geopolitical Risk Unit », McKinsey & Company, 6 mai 2024, disponible sur : [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com).

38. « Geopolitical Conflicts Loom Large », McKinsey & Company, 16 janvier 2024, disponible sur : [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com).

39. Z. Haider, J. Huntsman et C. Leech, « Geopolitical Resilience: The New Board Imperative », McKinsey & Company, 8 août 2023, disponible sur : [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com).

À partir de ce cadre, McKinsey recourt à trois mots-clés : *understand*, *monitor* et *mitigate*, déclinés ensuite en questions réflexes : *who*, *when*, *where*, *how*? Le cabinet conclut en indiquant que la plupart des administrateurs ont été façonnés par l'hyperglobalisation et que la fragmentation actuelle les oblige « à un changement mental et à un effort d'actualisation de leurs compétences<sup>40</sup> ». Cette remarque mérite d'être relevée car elle porte sur l'« état d'esprit » des dirigeants. En filigrane, il s'agit donc de travailler directement avec eux pour adapter leurs grilles d'interprétations car ils n'ont pas souvent l'occasion de réfléchir sérieusement aux enjeux géopolitiques (et encore moins de s'exprimer au nom de la prudence) au-delà des discours convenus sur la mondialisation.

### ***Boston Consulting Group***

Le BCG se concentre, pour sa part, sur les équipes opérationnelles en encourageant les dirigeants à développer rapidement le « muscle géopolitique » de leur organisation car « *hoping for the best is not a strategy*<sup>41</sup> ». Ils doivent traiter le risque géopolitique avec le même sentiment d'urgence que la digitalisation, l'IA ou la crise climatique. Leur équipe dédiée à la géopolitique devrait recourir à une palette de données et d'analyses pour construire un système de surveillance des événements globaux, régionaux et nationaux leur permettant de réagir rapidement quand des événements inattendus surviennent. Pour s'inscrire dans le plan stratégique d'une organisation et savoir sur quoi porter l'effort d'analyse encore faut-il partager une même vision de l'avenir.

Pour ce faire, le BCG préconise de recourir à la méthode des scénarios que ces équipes devraient construire en fonction des expositions de leurs organisations. À titre d'illustration d'ensemble, il propose quatre grands scénarios de référence à horizon 2030 :

Intitulé « *Back to the future* », le premier envisage un retour à une situation dans laquelle les grandes puissances s'entendraient sur les bénéfices d'échanges ordonnés par les institutions multilatérales.

Le deuxième scénario, « *Proliferation and regional conflicts* », prévoit une multiplication d'affrontements régionaux dans lesquels les grandes puissances s'abstiendraient d'intervenir directement. Ce scénario entraîne une forte volatilité des prix.

Le troisième scénario, « *Multipolar rivalry* », anticipe la formation de plusieurs blocs régionaux qui créeraient de nouvelles dynamiques globales. Si les grandes puissances évitent de s'affronter, chaque bloc construit son système d'institutions et de normes.

---

40. *Ibid.*, p. 6.

41. M. Gilbert et N. Lang, « Geopolitical Risk Is Rising: Here's How CEOs Can Prepare », Boston Consulting Group, 21 mai 2024, disponible sur : [www.bcg.com](http://www.bcg.com).



Le dernier scénario, « *Global escalation* », se construit sur des affrontements militaires et économiques en différents points auxquels les grandes puissances participeraient directement.

Pour le BCG, le troisième scénario correspond le mieux à la situation actuelle. En fonction de ce cadre de prévision, le cabinet formule des recommandations pratiques en listant des indicateurs clés comme la croissance, l'inflation, le prix du pétrole, à intégrer dans un suivi assuré par une équipe dédiée car le « muscle géopolitique » ne peut pas ne pas être intégré à l'organisation.

Début 2025, le BCG publie un rapport qui indique que « les considérations géopolitiques et de sécurité économique sont en train de devenir les forces déterminantes » du commerce international<sup>42</sup>. Ce rapport table sur une croissance annuelle du commerce mondial de 2,9 % qui devrait atteindre 29 000 milliards de dollars en 2033 (contre 22 000 milliards en 2023).

En réalité, ce qui importe en termes de doxa géopolitique réside dans la carte mentale tracée pour illustrer la tendance à la régionalisation de la mondialisation. Ainsi, le rapport délimite six grands ensembles correspondants : Amérique du Nord, Chine, Sud global, Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN), Inde et Union européenne (UE). La principale transformation réside dans la constitution d'un « bastion » nord-américain et un pivot de la Chine, qui devrait ralentir ses échanges avec l'Occident pour intensifier ceux avec l'Inde, la Russie, l'ASEAN, l'Afrique et le Marché commun du Sud (Mercosur). Cette géographie s'accompagne des recommandations suivantes à l'égard des dirigeants et de leurs organisations : développer des chaînes d'approvisionnements transparentes et résilientes ; construire un muscle géopolitique ; étendre leur présence sur les marchés en croissance ; privilégier la proximité entre zones de production et marchés ; investir dans la différenciation régionale. Il est certain que les déclarations de Donald Trump sur le Canada et le Mexique, postérieures à la publication, obligent à reconsidérer l'idée d'un « bastion » nord-américain. Elles offrent un exemple, parmi d'autres, de la valeur performative de Donald Trump dont chaque prise de parole suscite un nouveau calcul de risque pour les acteurs concernés.

## La production des cabinets d'audit

À partir du milieu des années 2010, le risque géopolitique apparaît progressivement chez les *Big 4* (KPMG, EY, PwC et Deloitte). Avec la pandémie de Covid-19, la géopolitique devient un élément quasi systématique de leurs publications et de leurs analyses. Pour ces cabinets,

---

42. P. Arbour *et al.*, « Great Powers, Geopolitics, and the Future of Trade », Boston Consulting Group, 13 janvier 2025, disponible sur : [www.bcg.com](http://www.bcg.com).

l'offre correspond à un triple objectif : proposer de l'analyse de risque géopolitique aux entreprises en complément des autres services ; dessiner des géographies d'investissement et établir des préférences sectorielles.

## **EY**

En janvier 2018, Mark Weinberger, alors Global Chairman et CEO de EY, annonçait la création du *Geostrategic Business Group*, avec comme objectif de permettre à ses clients de « naviguer dans le paysage géopolitique ». Il soulignait alors la nécessité de convaincre les entreprises d'y allouer des ressources : « L'instabilité géopolitique et macroéconomique représente aujourd'hui l'une des principales préoccupations des clients d'EY à travers le monde. Pourtant, nombre d'entre eux doivent encore entreprendre des démarches concrètes pour y faire face.<sup>43</sup> »

Depuis 2019, EY publie annuellement un rapport de suivi des tendances géopolitiques, le *Geostrategic Outlook*. L'édition 2025 de ce rapport présente un environnement international dégradé, marqué par trois dynamiques principales<sup>44</sup>. D'abord, une recomposition des politiques publiques, conséquence du « supercycle électoral » de 2024. Cette transition post-électorale entraînerait une accentuation des influences populistes au niveau mondial, une augmentation des taxations de façon à contenir les dettes souveraines et une gestion complexe des déséquilibres démographiques. Ensuite, l'amplification de la fragmentation commerciale à l'échelle globale. Cette tendance s'inscrirait dans un contexte de durcissement des politiques de souveraineté économique, caractérisée par une montée du protectionnisme. Cette logique répondrait à la fois à une volonté d'assurer la sécurisation des chaînes d'approvisionnement et à renforcer les arsenaux en matière de souveraineté numérique, technologique et énergétique. Enfin, la persistance des rivalités géopolitiques est identifiée comme un axe majeur de transformation.

Ces rivalités se manifesteraient d'abord par des politiques « géo-énergétiques » visant à réduire les risques au sein des chaînes d'approvisionnement, en réaction notamment au quasi-monopole exercé par la Chine. Cette dynamique « intensifierait la compétition entre blocs et alliances économiques ». Par ailleurs, EY souligne que la remise en question du système de gouvernance internationale s'accélère sous l'impulsion d'acteurs émergents, souvent sous-représentés dans les instances multinationales, ce qui alimente ces tensions géopolitiques. Cette situation favoriserait la formation d'alliances économiques alternatives et le renforcement des relations entre États émergents, à l'image des initiatives

43. « EY Geostrategic Business Group Launches to Actively Work with Businesses to Find New Growth Opportunities and Navigate Geopolitical Landscape », Communiqué de presse, Londres, EY, 16 janvier 2018.

44. 2025 *Geostrategic Outlook: How Geopolitics Is Driving Transformation*, EY, décembre 2024.

portées par la Chine, notamment à travers le *Forum on China-Africa Cooperation Beijing Action Plan*. Enfin, en 2025, ces rivalités géopolitiques seraient exacerbées par la multiplication des conflits, tant conventionnels qu'hybrides, le cyberspace s'imposant comme le principal champ de bataille interétatique. Ce tableau témoigne d'une transition vers une « mondialisation sélective », caractérisée par une redéfinition des alliances, notamment économiques.

Les rapports d'EY insistent sur les États-Unis et l'Europe dont les relations structurent la mondialisation. Les effets de la guerre d'Ukraine apparaissent clairement dans l'analyse, mais, là aussi, les récentes décisions de l'administration Trump obligent à reconsidérer ce cadre d'analyse. D'autres zones géographiques sont également identifiées comme prioritaires. La Chine, moteur de la croissance économique mondiale, profite d'une position dominante sur des secteurs stratégiques tels que les terres rares, les batteries et certaines technologies numériques. Les pays de l'ASEAN apparaissent comme une destination de premier plan pour les investissements directs étrangers (IDE). Moins importantes économiquement, l'Afrique et l'Amérique latine sont présentées comme des régions soumises à une influence croissante de la Chine, notamment par le biais des infrastructures.

En 2024, outre les rapports, l'équipe d'EY publie un ouvrage pratique proposant d'appliquer la géostratégie aux entreprises : *Geostrategy by Design: How to Manage Geopolitical Risk in the New Era of Globalization*, guide de la culture stratégique d'entreprise<sup>45</sup>. Le message des auteurs aux entreprises est simple : « *You can't afford not to take advantage* », incitant les dirigeants à s'emparer des risques politiques, et notamment du risque géopolitique.

« *Globalization isn't ending – it's evolving* », estiment les équipes d'EY, qui considèrent que cette nouvelle phase de la mondialisation repose sur cinq piliers : la multiplication et la superposition des crises, l'affirmation des politiques populistes et nationalistes sur la scène internationale, l'accentuation des inégalités économiques, la recomposition du commerce mondial et le déséquilibre technologique entre les puissances. Pour la première fois depuis la fin de la guerre froide et l'avènement du libéralisme économique, il revient aux dirigeants d'entreprises de gérer le risque géopolitique par la géostratégie<sup>46</sup>.

« *Geostrategy is a process, not a product.* » EY conçoit la géostratégie comme un outil de maîtrise de l'incertitude dans une nouvelle ère de la mondialisation. Si la plupart des dirigeants d'entreprises sont conscients de cette évolution, peu s'en emparent réellement. Rares sont ceux qui peuvent

45. C. R. McCaffrey, W. J. Henisz et O. Jones, *Geostrategy by Design: How to Manage Geopolitical Risk in the New Era of Globalization*, Disruption Books, Washington D.C., 2024.

46. *Ibid.*, p. 196.

s'appuyer sur des processus internes permettant d'actionner des leviers de *political risk intelligence* et de tirer profit de ces transformations mondiales<sup>47</sup>. C'est à partir de ce constat que EY propose de faire de la géostratégie une méthode pour les instances de décision.

Pour insuffler cette « culture géostratégique », une approche en deux étapes est préconisée. Tout d'abord, l'identification d'un référent au plus haut niveau. Idéalement, le CEO devrait incarner cette boussole géostratégique afin de démontrer qu'il y a un *buy-in from the top* pour l'intégration du risque dans les orientations stratégiques de l'entreprise. Ensuite, une structuration interne permettant (I) une lecture fine du risque politique sous toutes ses formes, (II) une compréhension approfondie de ses conséquences sur l'activité de l'entreprise, (III) une gestion proactive de ces risques et (IV) une intégration des considérations géopolitiques dans la stratégie globale de l'entreprise.

Au-delà des suggestions et perspectives d'amélioration organisationnelles – domaine de compétence des cabinets de conseil et d'audit – le rapport d'EY *Geostratégie by Design* met en exergue une certaine déconnexion des dirigeants d'entreprise vis-à-vis de la mutation rapide et durable des règles du jeu international. Le degré de (non)prise en compte du risque géopolitique dans l'ajustement des stratégies d'entreprise témoigne d'un décalage entre le constat d'un monde en ébullition et les actions stratégiques mises en place pour y faire face. Les dirigeants, pour la plupart formés dans un contexte de croissance soutenue, perçoivent encore ces risques comme de simples « turbulences temporaires », plutôt que comme des transformations profondes et durables<sup>48</sup>.

## **KPMG**

Après avoir lancé en 2015 le Global Strategy Group, branche spécialisée dans la *due diligence*, KPMG s'est clairement positionné sur l'intégration du risque géopolitique dans la stratégie des entreprises, notamment à travers son partenariat avec Eurasia Group annoncé en novembre 2017<sup>49</sup>.

En 2024, KPMG a publié son *Top Risks Forecast*<sup>50</sup>, une cartographie détaillée des interconnexions entre différents risques et de leur potentiel d'escalade en scénarios de crise. Cette analyse se poursuit en février 2025 avec la publication de *Top Geopolitical Trends 2025*, une synthèse qui dresse un tableau des grandes dynamiques internationales et de leurs implications économiques dans un contexte de « récession géopolitique<sup>51</sup> ».

---

47. *Ibid.*, p. 19.

48. Entretiens avec l'auteur, deuxième semestre 2024.

49. « Corporate Partnership », Eurasia Group, disponible sur : [www.eurasiagroup.net](http://www.eurasiagroup.net).

50. *KPMG International Top Risks Forecast: Bottom Line for Business in 2024 and Beyond*, KPMG, mai 2024.

51. *Top Geopolitical Trends 2025*, KPMG, février 2025.

Pour KPMG, le constat est le suivant : dans un système international fragmenté, l'absence de leadership clair augmente les risques d'escalade. La multiplication des conflits induit une hausse des dépenses militaires et renforce la volatilité financière pour les entreprises. La mondialisation et l'économie de marché se retrouvent confrontées à la réalité de la géopolitique, avec des échanges commerciaux perturbés par l'augmentation des restrictions commerciales et un découplage sino-américain susceptible d'ancrer cette fragmentation dans la durée. La nouvelle administration Trump confirme cette dynamique avec une approche protectionniste agressive, rendue d'autant plus imprévisible par un affaiblissement potentiel de l'Organisation du traité de l'Atlantique nord (OTAN) et une approche transactionnelle vis-à-vis de la Russie ou de l'Iran. Certains acteurs (Inde, ASEAN, Amérique latine) semblent cependant tirer profit de cette reconfiguration mondiale.

Si KPMG met en lumière une « instabilité endémique », le cabinet de conseil apporte une attention particulière à la relation États-Unis–Chine par le prisme de risque de rupture et de l'escalade involontaire. L'Europe est identifiée comme une zone prioritaire en raison de son exposition au risque d'instabilité provoquée par la guerre en Ukraine. La thématique européenne n'est pas exclusivement abordée à travers un prisme sécuritaire ; le principal risque étant identifié comme celui de la mise à l'épreuve de la cohésion et de la résilience européenne. KPMG diagnostique une forte remise en question de la centralité de l'Occident sur l'échiquier international. Le cabinet identifie la vulnérabilité de l'Iran comme un des symptômes de l'affaiblissement de son « Axe de la résistance », qui pourrait davantage s'accroître. L'Inde, les membres de l'ASEAN et l'Amérique latine sont identifiés comme des régions qui cumulent les « points positifs », en termes d'investissements, de croissance et de ressources en matériaux critiques.

## **Deloitte**

Dès 2014, l'entreprise propose des solutions de « modélisation du risque », incluant le risque géopolitique<sup>52</sup>. En septembre 2020, Deloitte identifie les grandes tendances structurelles de la décennie à venir<sup>53</sup>. Parmi ces *megatrends*, figurent : (I) l'impact de l'accélération technologique et numérique, marqué par l'essor de l'IA et l'augmentation des capacités de calcul, induisant des transformations majeures sur les plans humain, économique et sociétal ; (II) une fragmentation croissante de l'ordre mondial, résultant d'un bouleversement des rapports de force entre puissances, notamment la Chine, et traduisant une multipolarité conflictuelle où des puissances émergentes, telles que l'Inde, remettent en question l'ordre établi, notamment par la compétition commerciale ;

52. « Risk Modeling », Deloitte, 2014, disponible sur : [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).

53. « The World in 2030: Where on Earth Are We Going? », Deloitte, novembre 2020.

(III) l'évolution des modèles économiques et industriels vers des systèmes plus intégrés, accordant une place croissante aux enjeux environnementaux et aux critères de RSE.

Quatre ans plus tard, l'étude « Geopolitical Risk Management in Financial Services: Component Parts of a Comprehensive Approach » affine cette analyse en mettant en lumière un monde marqué par une intensification de la concurrence entre puissances, dans un contexte de transformation numérique soumise à une hybridation des menaces et à des pressions climatiques et sociales croissantes<sup>54</sup>. Elle dépasse l'approche géographique reposant sur une centralité de cinq puissances (États-Unis, Chine, UE, Russie et Inde). Pour Deloitte, il apparaît que quels que soient sa géographie et ses pôles, le risque géopolitique persiste et doit être traité de manière méthodique, notamment pour les institutions financières.

## **PwC**

PwC structure sa réflexion géopolitique autour de la résilience face à des dynamiques structurelles internationales majeures. Le cabinet identifie un environnement international marqué par l'interdépendance des risques, imposant une approche holistique. L'ère de la « permacrise<sup>55</sup> » – caractérisée par les perturbations continues des interactions internationales, accélérées depuis la crise sanitaire – oblige les entreprises à développer une capacité d'adaptation face à des crises successives et systémiques.

Ces bouleversements résultent d'abord des conflits armés, notamment en Ukraine, qui perturbent les marchés et les chaînes d'approvisionnement<sup>56</sup>. Ils alimenteraient un discours de remise en cause de la légitimité des organisations internationales et de redéfinition des alliances stratégiques et commerciales. Ensuite, cet environnement de crise permanente est amplifié par l'intensification des pressions réglementaires et des sanctions économiques. D'un côté, le durcissement des sanctions internationales à l'encontre de plusieurs pays, et de l'autre, l'essor des politiques protectionnistes complexifient la gestion des chaînes d'approvisionnement. Enfin, les risques numériques et cyber émergent comme l'une des principales menaces pour certains secteurs critiques et infrastructures sensibles, déjà au cœur d'enjeux géopolitiques plus larges. Dans ce contexte, PwC prône une « approche proactive » des risques par la mise en place des mécanismes permettant de transformer l'incertitude en avantage compétitif et en opportunité de croissance.

---

54. A. Spooner et D. Strachan, « Geopolitical Risk Management in Financial Services: Component Parts of a Comprehensive Approach », Deloitte, 5 juin 2024, disponible sur : [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).

55. *Global Crisis and Resilience Survey 2023*, PwC, 2023.

56. « The Next Test of Corporate Resilience », *op. cit.*



Dans son rapport d'enquête annuel mené auprès des CEO de ses clients, PwC identifie deux défis globaux majeurs qui préoccupent particulièrement les entreprises : la course à l'IA générative et l'incapacité à s'adapter aux nouvelles réalités des changements climatiques<sup>57</sup>. Une tendance interpelle cependant, qualifiée de « *business as (un)usual* » : les CEO comprennent qu'une dégradation de l'environnement international et des liens commerciaux est en cours. Cependant, 60 % des sondés estiment qu'ils pourront tirer profit d'une croissance mondiale en 2025, une tendance en nette augmentation (38 % en 2024, 18 % en 2022). Malgré les limites de ce sondage, ce rapport présente une géographie de la perception des CEO du risque géopolitique très parlante. Plus un pays est proche d'un conflit ou dépendant des échanges commerciaux stratégiques, plus la perception du risque par ses CEO est élevée<sup>58</sup>. Et inversement, l'éloignement relatif des zones de crise et une exposition stratégique commerciale plus faible semblent rassurer<sup>59</sup>.

## **Rapide synthèse**

Le constat d'instabilité généralisée est largement partagé par les autres membres du *Big 4*. Trois tendances majeures sont systématiquement identifiables dans ces documents. La première concerne la multiplication des restrictions commerciales et des frais douaniers, présentée comme une conséquence de la dégradation de l'environnement politique international amorcée par la crise du Covid-19. La deuxième tendance est celle de la course aux technologies de rupture et à l'IA avancée, envisagée sous l'angle du risque de décrochage industriel. Enfin, la troisième tendance mise en exergue est l'intensification des « rivalités géopolitiques » et des conflits armés, perçue à travers le prisme des vulnérabilités des chaînes de valeur et d'approvisionnement.

L'évolution vers une fragmentation géopolitique a des implications profondes pour les stratégies d'entreprise. C'est ce constat que dressent les cabinets de conseil et d'audit. À travers leurs différents formats de publications, ils s'accordent sur l'importance croissante du risque géopolitique et sur la complexité, pour les entreprises, de l'appréhender. Après avoir dressé un constat d'instabilité durable, leurs rapports soulignent la nécessité de renforcer la résilience des organisations. Ils proposent aux entreprises des services d'amélioration structurelle et interne, avec une double promesse : ne pas subir le changement et en tirer profit.

Dans cette optique, les entreprises se retrouvent seules face à un système international instable et devant prendre en charge elles-mêmes les risques. Cela a pour effet de minorer les relations interétatiques et le rôle

57. PwC's 28<sup>th</sup> Annual Global CEO Survey: Reinvention on the Edge of Tomorrow, PwC, 20 janvier 2025.

58. Arabie saoudite : 47 % ; Corée du Sud : 40 % ; Turquie : 36 % ; Allemagne : 31 %

59. Royaume-Uni : 16 % ; France : 15 % ; Canada : 14 % États-Unis : 13 % ; Argentine : 7 %.

des organisations internationales, alors même que les entreprises y sont confrontées dans leurs opérations. La « résilience » des chaînes logistiques apparaît comme une sorte de remède universel et comme un conseil auquel aucune entreprise ne peut raisonnablement se soustraire. « Adaptabilité » et « agilité » sont deux autres mots-clés, utilisés pour encourager les métamorphoses organisationnelles.

Cette doxa concerne principalement les grands groupes, qui disposent de moyens pour l'intégrer aux *business plans*. C'est évidemment beaucoup plus compliqué pour les entreprises de taille intermédiaire (ETI). Par définition, elle ne propose pas des scénarios de rupture construits sur des « cygnes noirs », popularisés par Nassim Nicholas Taleb, c'est-à-dire des événements imprévisibles qui bouleversent les modèles<sup>60</sup>. Plus fondamentalement, en véhiculant cette idée de fragmentation géopolitique, elle laisse croire qu'il s'agirait d'un phénomène uniforme. En réalité, nous sommes face à des fragmentations et à des recompositions qui s'opèrent à des rythmes très différents selon les zones ou les thématiques étudiées : « ces décalages temporels » sont cruciaux pour analyser au plus juste les risques géopolitiques<sup>61</sup>.

Depuis 2023, les cabinets de conseil affinent leur stratégie de valorisation de leur expertise en géopolitique en s'adressant à un public plus ciblé et spécifique. Une approche claire se dessine : pour s'imposer sur le marché du risque géopolitique, il est essentiel de s'adresser directement aux décideurs qui traitent ces questions au sein des entreprises. Ainsi, ces cabinets investissent dans des publications spécialisées pour accroître leur visibilité. En 2023, KPMG mettait en avant son partenariat avec Eurasia Group dans l'article sponsorisé « A New Corporate Approach to Geopolitical Risk », publié dans *The Atlantic*<sup>62</sup>. En juin 2024, Deloitte adoptait une démarche similaire avec un article également sponsorisé dans le *Wall Street Journal*, intitulé « Facing Off Against Geopolitical Uncertainty<sup>63</sup> ». Ce dernier interpellait les dirigeants d'entreprise sur la nécessité de développer des capacités de *risk intelligence*, fondées sur une approche de « planification de la résilience ». En mars 2025, EY s'essayait à son tour cette stratégie à travers un partenariat avec *Foreign Affairs*, explorant la problématique « How a Wave of Geopolitical Change Will Test C-Suites<sup>64</sup> » et reprenant les grandes lignes de l'ouvrage *Geostrategy by Design* et ses suggestions.

---

60. N. N. Taleb, *Le Cygne noir. La puissance de l'imprévisible*, Paris, Les Belles Lettres, 2021.

61. T. Sollogoub, « La fragmentation géopolitique fait évoluer la grammaire du risque pays », *Crédit Agricole, Perspectives*, n° 24, 15 février 2024.

62. KPMG, « A New Corporate Approach to Geopolitical Risk », *The Atlantic*, 2023, disponible sur : [www.theatlantic.com](http://www.theatlantic.com).

63. Deloitte, « Facing Off Against Geopolitical Uncertainty », *Wall Street Journal*, 2024, disponible sur : [www.deloitte.wsj.com](http://www.deloitte.wsj.com)

64. EY, « How a Wave of Geopolitical Change Will Test C-Suites », *Foreign Affairs*, 2025, disponible sur : [www.foreignaffairs.com](http://www.foreignaffairs.com).



## « So what ? »

En 2016, Patrick Pouyanné écrivait : « Pour un groupe comme Total, le risque géopolitique est effectivement depuis l'origine au cœur de nos activités<sup>65</sup> ». Cela s'explique par l'histoire de son groupe et par la spécificité de son secteur – l'énergie – dans lequel les relations entretenues par les entreprises privées avec les autorités publiques délimitent, plus que dans d'autres secteurs, le cadre de l'activité. Beaucoup plus récemment, un dirigeant du secteur bancaire, convaincu de l'omniprésence des facteurs géopolitiques dans les choix économiques, soulignait l'importance cruciale d'une réflexion continue sur le positionnement de l'Europe, et plus précisément de l'UE, entre la Chine et les États-Unis, ainsi que sur sa cohésion interne et l'attrait de son marché intérieur, réflexion pour son groupe comme pour ses clients<sup>66</sup>. Très au fait des enjeux de politique internationale, un autre dirigeant concluait son analyse de la doxa géopolitique par la question « *so what ?* » pour en souligner les limites méthodologiques et la difficulté à l'intégrer dans un processus de décision<sup>67</sup>. Les dirigeants ne peuvent plus se détourner du risque géopolitique.

## Les sanctions comme porte d'entrée

Sur le plan opérationnel, il semblerait que le « *business as usual* » reste de mise. Si l'ESG est désormais affichée par la plupart des multinationales avec l'appui des agences de notation, ce n'est pas encore le cas du risque géopolitique. Un économiste de banque y voit « un refus d'obstacle » qui s'explique notamment par l'absence « de solutions concrètes<sup>68</sup> ». Il note que si les entreprises cotées ont beaucoup investi dans la sécurisation de leurs opérations afin de réduire leur risque pays, elles évitent encore le risque géopolitique dans la mesure où « il s'apparente à un risque systémique ». Il pointe aussi des phénomènes « d'autocensure » dans des analyses en fonction de certaines géographies. Un de ses pairs partage l'impression d'un décalage entre les bouleversements géopolitiques à l'œuvre et les habitudes d'analyse de risque, décalage qui reflète « un confort intellectuel et une paresse stratégique<sup>69</sup> ». L'un et l'autre soulignent l'importance d'être audibles sur « la gravité et l'imminence » d'un risque géopolitique tout en n'apparaissant pas comme des empêcheurs d'affaires. Il resterait toutefois

---

65. P. Pouyanné, « Préface », in T. Gomart, « Le retour du risque géopolitique », *op. cit.*

66. Entretien avec l'auteur, février 2025.

67. Entretien avec l'auteur, octobre 2024.

68. Entretien avec l'auteur, janvier 2025.

69. Entretien avec l'auteur, janvier 2025.

difficile de « convaincre des dirigeants, qui ne croient pas à la dégradation durable et profonde de notre système<sup>70</sup> ».

À la suite de la crise financière de 2008, ces derniers ont pris conscience du risque géopolitique à travers les politiques de sanctions, qui se sont multipliées. Les sanctions perturbent ou facilitent leurs opérations par rapport à celles de leurs concurrents et les obligent à un suivi minutieux des décisions législatives et réglementaires prises par les autorités publiques. Cependant, il semble difficile pour eux de rattacher ces sanctions à des ruptures géopolitiques fondamentales. Si l'on songe aux discussions ayant suivi les sanctions prises à l'encontre de la Russie après l'annexion de la Crimée, elles apparaissent souvent contingentes mais rarement comme le signal d'une cassure géopolitique modifiant, dans un premier temps les rapports stratégiques et, par voie de conséquence, le cadre des affaires. Pour les entreprises, le débat porte moins sur l'efficacité prêtée aux sanctions décidées par les autorités politiques que sur leurs implications opérationnelles. Faut-il les suivre à la lettre ou chercher à les contourner ? Faut-il privilégier la réputation (auprès de qui ?) ou la continuation d'activités ? Autant de questions qui n'autorisent pas de réponse univoque.

Il faut rappeler que la mise en œuvre de sanctions a longtemps été indissociable du temps de guerre. Jusqu'à la Première Guerre mondiale, les sanctions économiques n'étaient pas prises en temps de paix. La création de la Société des Nations (SDN) marque une inflexion majeure puisque les sanctions sont conçues, en théorie, comme alternative à la guerre. Au cours des années 1930, elles contribuent à l'escalade dans la mesure où les puissances de l'axe se constituent des zones d'influence pour échapper aux sanctions occidentales. Deux approches coexistent toujours : celle de « l'Amirauté », qui consiste à restreindre l'accès à des marchandises stratégiques et implique des coalitions diplomatiques ; celle du « Trésor » qui vise les flux financiers de l'adversaire et utilise les mécanismes bancaires<sup>71</sup>. Elles rappellent que le recours aux sanctions, tel qu'il est pratiqué aujourd'hui, suppose une forme d'hégémonie occidentale « du double point de vue de la justification idéologique et des possibilités matérielles<sup>72</sup> ». Pour les dirigeants, les sanctions posent des questions opérationnelles – comment maintenir ou arrêter une activité dans un pays sanctionné ? – qui nécessitent une ingénierie. Il existe un marché pour accompagner les entreprises dans le dédale administratif et législatif des sanctions. Elles posent également des questions d'anticipation non seulement sur certains pays/marchés mais aussi sur les formes

---

70. Entretien avec l'auteur, janvier 2025.

71. N. Mudler, *The Economic Weapon: The Rise of Sanctions as a Tool of Modern War*, New Haven, Yale University Press, 2022, p. 209-211.

72. M. Brischoux, « Les sanctions entre libéralisme et capitalisme : Sociologie historique d'une pratique diplomatique », in J.-V. Holeindre et J. Fernandez (dir.), *Annuaire français de relations internationales*, Paris, Éditions Panthéon-Assas, 2023, p. 734.

d'hégémonie exercée. C'est particulièrement vrai à l'heure de l'arsenalisation des interdépendances<sup>73</sup>.

Aux sanctions contre les États (embargo, contrôle des exportations, des investissements...) s'ajoute désormais la multiplication des « sanctions secondaires » qui visent des acteurs tiers ayant des liens avec l'acteur sanctionné : si vous faites du business avec l'Iran, vous ne pouvez pas en faire avec les États-Unis même si le business avec l'Iran reste autorisé par les juridictions de votre pays. Conséquence directe : les entreprises européennes ne souhaitent plus investir dans la mesure où « le risque géopolitique est une dimension inhérente au marché iranien<sup>74</sup> ». Depuis l'administration de George W. Bush, on observe également une multiplication des sanctions individuelles avec aujourd'hui plus de 18 000 personnes et entités visées<sup>75</sup>.

Il est certain que les sanctions qui visent la Russie marquent un tournant dont les entreprises doivent tirer des enseignements. L'annexion de la Crimée et l'absence de mise en œuvre des accords de Minsk ont entraîné des sanctions individuelles et économiques sans que la rupture stratégique ne soit véritablement entérinée par les entreprises occidentales. C'est l'agression de février 2022 qui entraîne de lourdes sanctions contraignant de nombreuses entreprises à quitter la Russie et à brader leurs actifs sur place. Le gel des avoirs russes, en particulier ceux de la Banque centrale de Russie, représente un pas supplémentaire destiné à financer l'effort de guerre de l'Ukraine. Si les sanctions n'ont pas modifié le comportement de la Russie vis-à-vis de l'Ukraine, elles ont, en revanche, compliqué sa remontée en puissance militaire. Vladimir Poutine demande d'ailleurs leur levée, preuve de leur portée. Le retour à la Maison-Blanche de Donald Trump se traduit par le changement de pied des États-Unis sur l'Ukraine et ouvre la question de l'évolution prochaine des différents régimes de sanctions. Si l'ingénierie des sanctions est devenue un secteur d'activité, elle ne peut plus faire l'économie d'une prise en compte permanente du risque géopolitique, qui peut être l'objet de retournements brutaux.

## Linéaire, dépersonnalisée et partielle

Afin d'améliorer la prise en compte du risque géopolitique par les entreprises, il est indispensable de s'interroger sur la formation de la doxa géopolitique qui leur est proposée. Pour dire les choses rapidement, celle-ci est linéaire, dépersonnalisée et partielle. Commençons par constater l'importance accordée aux illustrations (tableaux, diagrammes, courbes,

---

73. H. Farrell et A. Newman, « Weaponized Interdependence: How Global Economic Network Shape State Coercition », *International Security*, vol. 44, n° 1, 2019.

74. L. de Catheu et E. Batmanghelidj, « Iran : face aux sanctions, les conséquences géopolitiques de la résilience industrielle », *Le Grand Continent*, 3 avril 2024.

75. W. A. Reinsch, « The Story of Sanctions », *Commentary*, CSIS, mars 2025.

chiffres clés...) par rapport au texte, souvent rédigé autour de quelques points clés. Ces rapports regorgent d'informations chiffrées très utiles et qui peuvent être lues différemment selon l'angle de vue privilégié ou le biais de confirmation recherché. C'est d'une grande efficacité *marketing*.

Continuons par souligner le principe de linéarité qui sous-tend la doxa géopolitique. Cela induit un mode de raisonnement à partir des grandes tendances ce qui est le plus sûr moyen de gommer les spécificités nationales et d'entretenir l'illusion d'un marché global et d'une humanité confrontée aux mêmes défis. Nécessaire, cette approche devrait se trouver renforcée par des solutions d'IA, qui permettraient à des acteurs d'identifier de nouvelles tendances, notamment à des fins *marketing*, avant qu'elles ne soient visibles et connues du commun<sup>76</sup>. Elle donne l'impression d'écrire une sorte de *business plan* global. Les rapports construits sur les mégatendances fournissent des données agglomérées facilement utilisables pour appuyer tel ou tel raisonnement.

Remarquons qu'ils évitent d'identifier les groupes dirigeants et d'analyser leurs dynamiques internes et leurs rapports au monde : les pourcentages effacent la décision personnelle ainsi que les passions. En outre, ils privilégient des cartes mentales par rapport à d'autres : d'une manière générale, l'Afrique et l'Amérique latine sont les grandes absentes des représentations sauf pour les questions minières. Le monde s'organise autour de cinq grands ensembles : Amérique du Nord, Chine-Japon-Corée, ASEAN, Moyen-Orient et Europe. Notons également les choix géopolitiques de certains rapports qui présentent d'ores et déjà une géographie de la « grande Chine » pour éluder la question de Taïwan même si elle représente un des principaux risques géopolitiques actuels. Cette observation conduit à remarquer une sorte de sous-estimation systémique des risques que représentent la Chine et les États-Unis comme si les deux principales puissances mondiales étaient les garantes de la stabilité de l'ensemble du système. Or, ce postulat devrait être beaucoup plus discuté en termes de prévisions.

Finissons par constater l'absence de prise en compte systémique des flux illicites (narcotrafic, traite des êtres humains...) et des comportements délictueux (évasion fiscale, corruption...). Cela a pour effet, d'une part, de produire une image trompeuse de la mondialisation et, de l'autre, d'occulter des formes de violences inhérentes à un pays ou à une région. Un exemple parmi d'autres : le Mexique apparaît dans cette doxa comme un « *connecting country* » jouant un rôle clé entre la Chine et les États-Unis. Est-il possible d'envisager sa trajectoire sans prise en compte sérieuse du poids économique et de l'influence politique, voire militaire, des cartels ?

---

76. B. M. Kuhn et D. L. Margellos, « The Role of Think Tanks in Megatrends Analysis and Future Research », *op. cit.*

## Intentionnelle, incarnée et spécifique

Pour les entreprises, il importe de pouvoir assimiler cette doxa géopolitique car elle traduit un « état d'esprit » à un moment donné dans les milieux *corporate*. Elle a beaucoup de valeur mais n'est pas suffisante. Il importe de savoir l'analyser en repérant ses biais et ses ellipses et de la replacer dans un cadre plus large. Les entreprises gagneraient sans doute à conjuguer cette doxa avec une méthode d'analyse et de prévision du risque géopolitique qui serait davantage intentionnelle, incarnée et spécifique.

Cette méthode devrait systématiquement intégrer des éléments produits par la communauté stratégique, les milieux académiques ou les leaders d'opinion car la compréhension de l'« état d'esprit » *corporate* ne suffit pas à forger un jugement. Dans un contexte de fortes turbulences internationales, les éléments de *non-market strategy* gagnent en importance par rapport au *core business*. Si l'objectif premier des entreprises reste la création de valeur pour les actionnaires, elles ne peuvent plus prétendre se situer dans un entre-deux entre territoires et flux. Elles opèrent moins que jamais « dans un vide politique, géopolitique, générationnel, social ou écologique<sup>77</sup> ».

En se construisant sur la linéarité, cette doxa évite l'intentionnalité des dirigeants comme s'ils n'avaient ni plan ni ambition autre que l'efficacité économique. Vladimir Poutine n'avait aucun intérêt à envahir l'Ukraine lisait-on volontiers dans les analyses fin 2021 et début 2022 (en écho d'ailleurs avec le discours répété par les relais du Kremlin). Et pourtant, il est passé à l'acte en décidant d'envahir l'Ukraine le 24 février. Pour la plupart des analystes, Donald Trump n'a aucun intérêt à fragiliser l'OTAN, qui représente un des fondements de la puissance américaine depuis sa création en 1949. Et pourtant, il fait un autre calcul en reprenant à son compte le récit du Kremlin sur les causes de la guerre d'Ukraine au détriment de ses alliés européens. On pourrait multiplier les exemples mais surtout les questions sur Xi Jinping ou Narendra Modi par exemple. Autrement dit, il est essentiel de consacrer une part du travail d'analyse et de prévision à éclaircir les intentions des dirigeants, qui ont des plans ou des projets. Cela implique de comprendre leurs visions du monde, ainsi que la manière dont elles se sont construites sur la durée. Cela implique de comprendre que la fragmentation géopolitique résulte aussi de la multiplication du passage à l'acte ce qui devrait conduire à des scénarios beaucoup plus disruptifs que ceux auxquels le monde *corporate* s'est habitué.

C'est pourquoi l'analyse du risque géopolitique gagnerait à incarner les mécanismes de décision ou d'indécision en identifiant les influences qui s'exercent et les différentes composantes d'un groupe dirigeant. Ce travail n'est possible que par un suivi attentif de ces groupes et de leurs

77. J. Ghez, « L'entreprise face aux turbulences internationales », *Le Grand Continent*, 7 février 2024.

interactions avec le corps social. À titre d'exemple, comment anticiper les décisions de Donald Trump sans intégrer à la réflexion les parcours de James David Vance et d'Elon Musk. Comment ne pas s'interroger sur les décisions prises par Marc Zuckerberg ou Jeff Bezos de s'aligner sur l'administration ? Cet effort d'incarnation implique de mettre à jour les différents groupes d'intérêt par une sorte de cartographie des forces en présence. Cela revient à concevoir la stratégie comme « une dialectique des volontés » et non pas comme un business plan mis en œuvre sans entrave. Une stratégie commence à exister en se heurtant à une autre stratégie. Ces chocs n'apparaissent jamais dans la doxa géopolitique, qui véhicule une impression de rapports lissés uniquement par la recherche de l'intérêt et de l'efficacité économiques.

Dernier point, la nécessité d'une approche spécifique, qui implique d'accorder le plus grand soin au contexte régional et local, ainsi qu'à la chronologie. Là encore, la doxa géopolitique apparaît souvent hors-sol à travers un discours volontairement global masquant l'hétérogénéité du système international. Persiste l'idée selon laquelle les échanges économiques entretiennent une convergence inexorable des comportements. Si cela s'avère possible en termes de modes de consommation, cela ne s'observe nullement dans les comportements politiques travaillés par des phénomènes identitaires mésestimés par le discours sur la mondialisation. C'est pourquoi l'analyse du risque géopolitique doit être spécifique, c'est-à-dire prendre sérieusement en compte le contexte culturel, civilisationnel diraient certains.

De ce point de vue, la notion d'*area studies*, qui prévaut encore dans le champ académique, garde toute sa pertinence pour le risque géopolitique. Peut-on sérieusement prétendre analyser des pays comme la Russie ou la Chine sans passer par un effort de connaissance de leurs trajectoires historiques respectives et de leurs conceptions de la puissance. La même chose pourrait être dite à propos des États-Unis bien moins bien connus par les dirigeants européens qu'ils ne le pensent. Combien d'entre eux connaissent les États-Unis en profondeur, en dehors des côtes est et ouest ? Il est vain de réduire l'analyse du risque géopolitique à une matrice SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*). Il convient de toujours garder à l'esprit le lien entre territoire et idéologie. Il traduit des visions du monde et sert à expliquer des conflits par la géographie, l'histoire, les échanges et les ressources. Autrement dit, la prise en compte du risque géopolitique ne peut se faire sérieusement sans intégrer le système de croyance et l'expérience vécue des acteurs considérés, qui ne sont pas seulement mus par le *business*.

Le terme de *de-risking* utilisé par les entreprises européennes traduit la prise de conscience de leurs dépendances excessives à la Chine révélées par la crise sanitaire. Plus récemment est apparue la notion de « sécurité économique », qui conduit à réexaminer les compromis entre efficacité et

sécurité résultant de l'intégration des chaînes d'approvisionnement mondiales<sup>78</sup>. Les entreprises sont confrontées à un double problème : elles ne connaissent pas toujours l'ensemble des maillons de leur chaîne de valeur ; cette dernière est aussi une chaîne de valeurs, au pluriel<sup>79</sup>. Cette dernière traverse de multiples systèmes juridiques et réglementaires mais aussi de croyances, de traditions et de pratiques : il n'existe pas d'éthique commune tout au long d'une chaîne. C'est précisément ce que l'analyse de risque géopolitique pourrait mettre en évidence.

L'offre en la matière à l'attention des entreprises pourrait évoluer de la manière suivante dans deux directions principales. En premier lieu, il s'agirait de proposer des formats permettant d'aborder des questions sensibles pour certaines organisations compte tenu de la nationalité de leurs collaborateurs ou de leur exposition comme, par exemple, les scénarios concernant Taïwan ou l'Iran. La question de la cohésion interne de l'UE, et de son possible éclatement ou recomposition à la faveur de la guerre d'Ukraine, revêt aussi un caractère sensible tout comme le sens du *de-risking*. N'est-ce pas aussi les États-Unis et la Chine qui cherchent à réduire leur risque ? En second lieu, il s'agirait de proposer une interprétation construite de la géographie de l'entreprise, géographie qui redevient un sujet de premier ordre dans sa stratégie. À la description de sa géographie par l'entreprise, il serait utile d'apporter une lecture globale, régionale, nationale et locale, qui permette de mettre en lumière des maillons clés de sa chaîne de valeur, ainsi que des menaces et opportunités liées à telle ou telle implantation. Souvent traité en termes économiques, le risque géopolitique gagnerait à être proposé en termes géographiques, comme un retour au réel.

---

78. J. Pisani-Ferry, B. Weder di Mauro et J. Zettelmeyer, « *De-risking* : la sécurité économique européenne dans un monde d'interdépendance », *Le Grand Continent*, 27 juin 2024.

79. L. Picotti, « L'industrie et le droit face au démembrement des chaînes de valeur », *Le Grand Continent*, 7 mars 2024.



# Conclusion

Le 20 janvier 2025, lors de son investiture au Capitole, Donald Trump déclare : « J'ai été sauvé par Dieu pour rendre sa grandeur à l'Amérique », avant d'ajouter : « À partir de cet instant, le déclin de l'Amérique est terminé. » Ce qui frappe à la lecture de ce discours, ce sont les références, notamment au président William McKinley (1843-1901) et les variations de registre qui conduisent le 47<sup>e</sup> président des États-Unis à dire : « Tout est question de bon sens », avant d'annoncer « Nous allons forer, forer, forer » pour retrouver la prospérité. Et puis, il annonce un sublime projet : « Notre puissance arrêtera toutes les guerres et apportera un nouvel esprit d'unité à un monde qui était en colère, violent et totalement imprévisible. » Ces propos suffisent à résumer le défi qui se pose en termes d'analyse du risque géopolitique américain. Une bonne part des efforts va logiquement porter sur les conséquences des propos et des décisions de l'administration Trump.

Ce qu'il faut savoir anticiper, ce sont les chocs à venir entre l'idéologie, comprise comme les croyances et les expériences vécues par les principaux acteurs, et le réel. À partir du moment où les alliances sont délaissées par la principale puissance mondiale qui en avait fait sa priorité à travers ses administrations successives depuis 1945, ce sont les échanges transactionnels qui priment. Or, le transactionnel pose inévitablement la question de l'indépendance de la justice, des équilibres civilo-militaires ou des relations entre le pouvoir exécutif et les médias. Toute forme de remise en cause à des effets directs sur les choix des investisseurs et leurs prises de risque.

La notion de risque géopolitique est désormais présente dans les exercices de prévision, notamment de la part du FMI<sup>80</sup>. C'est une évolution notable dans la mesure où les entreprises ont longtemps minoré ce risque par rapport à d'autres. Le scénario central reste construit autour de l'idée d'une continuation de la mondialisation en dépit d'une fragmentation géopolitique. Par conséquent, le scénario géopolitique se structure autour des relations entre les États-Unis, la Chine, et l'Europe, qui représentent plus de 50 % du PIB mondial. Les incertitudes liées à chaque facteur pris séparément sont, paradoxalement, supérieures à leur combinaison car les menaces pesant sur les modèles respectifs sont d'abord endogènes. Cette approche marginalise aussi certaines zones géographiques.

Pour les entreprises, l'appréciation du risque géopolitique se fait à plusieurs niveaux. De manière élémentaire, distinguons, là comme ailleurs, les niveaux stratégiques, opératif et tactique. Sur le plan stratégique, les

---

80. G. Gopinath *et al.*, « Changing Global Linkages: A New Cold War? », *op. cit.*



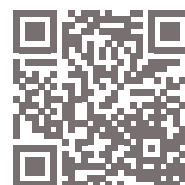
questions portent sur les orientations prévisibles, ou non, du cours de la mondialisation, c'est-à-dire de l'intensification des échanges en tout genre. Sur le plan opératif, elles se concentrent sur la géographie des implantations, des expositions et des flux. C'est le niveau le plus complexe à analyser en raison de l'enchevêtrement des chaînes de valeur. Sur le plan tactique, le risque géopolitique s'inscrit dans la *non market strategy* d'une opération spécifique.

Pour répondre à la nouvelle configuration géostratégique, les entreprises doivent renforcer leurs capacités d'analyse du risque géopolitique. De même que l'ESG est devenue déterminante pour elles, il se pourrait bien qu'elles doivent investir davantage dans leurs capacités d'analyse géopolitique sous la pression des investisseurs, des autorités publiques et de l'opinion. Pour ce faire, elles doivent commencer par maîtriser la doxa qui leur est destinée dans la mesure où elle fixe un « état d'esprit » et construire un dispositif de connaissance géopolitique suffisamment efficace pour permettre aux dirigeants d'exercer au mieux leur jugement personnel sur telle ou telle situation.

Mais il se pourrait bien que la doxa géopolitique produite pour les entreprises soit en train de voler en éclats. En lisant l'*Annual Threat Assessment of the US Intelligence Community* publié par l'administration Trump fin mars 2025, ces dernières découvriront que le narcotrafic apparaît désormais comme la première menace identifiée et que le dérèglement climatique n'est plus évoqué<sup>81</sup>.

---

81. *Annual Threat Assessment of the U.S. Intelligence Community*, Office of the Director of National Intelligence, mars 2025.



27 rue de la Procession 75740 Paris cedex 15 – France

[Ifri.org](http://Ifri.org)