

## **Quand la géopolitique devient stratégie**

28 mars 2026 , La géopolitique est désormais au cœur des préoccupations des PDG, influençant le fonctionnement, les investissements et la croissance des entreprises. Les politiques commerciales, les divergences réglementaires, les sanctions et l'évolution des alliances redéfinissent la dynamique concurrentielle et remettent en question des hypothèses de longue date concernant la stratégie mondiale. La volatilité n'est plus ponctuelle ; elle est désormais inhérente à l'environnement opérationnel.

Une récente étude de McKinsey souligne ce changement : les dirigeants d'entreprise considèrent l'instabilité géopolitique et commerciale comme une menace plus importante pour la croissance mondiale que la volatilité macroéconomique, les risques de cybersécurité ou les bouleversements technologiques. Dans ce contexte, les entreprises qui se distinguent ne se contentent pas de suivre l'évolution de la situation ; elles la mettent en œuvre. Elles développent des écosystèmes d'analyse géopolitique, s'appuyant sur leurs compétences internes et leurs réseaux externes pour prendre des décisions en temps réel et adapter leur stratégie en fonction de l'évolution de la situation.

Pour une analyse plus approfondie de la manière dont les entreprises leaders transforment la géopolitique en un avantage stratégique, découvrez les dernières analyses de McKinsey.

## **Comment les PDG réagissent à l'incertitude géopolitique**

Ce que les dirigeants doivent savoir pour renforcer leur résilience technologique face aux risques géopolitiques .Comment prendre des décisions lorsque les règles du commerce mondial peuvent changer du jour au lendemain ? Les experts de McKinsey font le point sur la situation des entreprises en pleine tourmente géopolitique.

La récente vague de droits de douane, de négociations commerciales et de tensions géopolitiques a paralysé l'activité économique mondiale, mais seulement temporairement. Les dirigeants d'entreprise ne peuvent se permettre de rester inactifs ; ils doivent analyser, planifier et, dans certains cas, agir de toute urgence. Nous avons invité sept consultants McKinsey,

issus de secteurs et d'horizons géographiques variés, à partager les initiatives tactiques et stratégiques mises en œuvre par leurs clients, leurs principales préoccupations et celles qui, au contraire, les préoccupent moins.

Les questions qui empêchent les PDG de dormir la nuit

- **Shubham Singhal** : L'incertitude concernant la politique commerciale figure évidemment en bonne place. Plus fondamentalement, les PDG se sentent mal à l'aise. Ces personnes, généralement portées à aller de l'avant et à prendre des décisions, se demandent : « Comment diriger en cette période ? » Un PDG a utilisé une analogie sportive : un athlète a des points d'appui fixes et un terrain stable. Un surfeur, lui, n'a ni points d'appui ni terrain stable. Il s'est demandé s'il existait, dans l'incertitude actuelle, des points d'appui vers lesquels se raccrocher. Cependant, il s'agit plutôt d'une situation de surf : les dirigeants d'entreprise doivent apprendre à surfer sur les vagues
- **Sven Smit** : Les PDG doivent assimiler et interpréter un volume important de changements : distinguer le bruit de fond des signaux importants, déterminer les actions à entreprendre immédiatement et celles à reporter. Les nouveaux gouvernements changeront-ils de cap dans quelques années, ou sommes-nous confrontés à un problème structurel et fondamental ? Ils doivent ensuite analyser chaque zone géographique, chaque chaîne d'approvisionnement et chaque catégorie de produits. Nous n'avons pas connu ce type d'évolution depuis 35 ans, et les PDG manquent donc d'expérience pour appréhender cette réalité. De plus, les signaux sont confus : les experts divergent sur des points fondamentaux, comme l'impact positif ou négatif d'importants déficits commerciaux.
- **Cindy Levy** : La première question que l'on me pose lorsque je parle à des PDG est : « Comment puis-je comprendre intellectuellement ce qui se passe ? » Alors qu'auparavant ils abordaient ces sujets de manière régulière mais superficielle, ils réalisent maintenant qu'ils

ont besoin d'une solide compréhension de tous les développements et d'une vision d'ensemble des éventualités qu'ils doivent anticiper, au moins par mesure de précaution.

- **Shivanshu Gupta** : Les entreprises asiatiques s'inquiètent de la concentration et de la vulnérabilité de leurs chaînes d'approvisionnement. Par exemple, les chaînes d'approvisionnement en terres rares sont de plus en plus perturbées par les tensions géopolitiques entre les États-Unis et la Chine, ce qui affecte des secteurs comme l'automobile et l'électronique. Certains constructeurs automobiles au Japon, en Corée et en Inde sont déjà si durement touchés qu'ils envisagent de réduire leur production. Les chefs d'entreprise craignent par ailleurs une escalade des nombreux conflits dans la région.
- **Asutosh Padhi** : Je distingue deux catégories de dirigeants d'entreprise. Le premier groupe perçoit cette période comme une opportunité de repositionner l'entreprise en vue de créer de la valeur pour la prochaine décennie et étudie les mesures stratégiques qu'il pourrait mettre en œuvre. Ces dirigeants sont conscients que toutes les hypothèses clés formulées il y a plus de six mois doivent être réexaminées. Ils réfléchissent à l'impact des mutations du commerce mondial sur leurs chaînes d'approvisionnement, leur clientèle, leurs opérations et leurs fonctions support.
- **Ziad Haider** : Il existe un risque de se focaliser excessivement sur la volatilité à court terme et de négliger la vision stratégique à long terme. Si les droits de douane sont actuellement au centre des préoccupations, les dirigeants doivent analyser l'évolution et l'interaction de multiples facteurs, tels que la géopolitique, les flux commerciaux mondiaux, les progrès technologiques, la transition énergétique et les données démographiques. Ils doivent élaborer différents scénarios intégrant ces facteurs, en comprendre l'impact sur leurs secteurs d'activité en termes de risques et d'opportunités,

puis évaluer leurs options en fonction de leur stratégie, de leurs compétences et de leurs talents.

- **Shubham Singhal** : Certains dirigeants d'entreprise agissent malgré l'incertitude. Par exemple, une entreprise d'électronique doit fixer ses prix pour la période des fêtes. Elle pourrait décider d'ajuster les prix des produits en fin de cycle de vie, car elle est prête à accepter une certaine baisse des volumes de vente. En revanche, pour ses nouveaux produits phares, elle prend son temps pour déterminer les prix.

En définitive, les PDG doivent identifier les facteurs géopolitiques prioritaires. Dans le secteur des semi-conducteurs, les contrôles à l'exportation sont essentiels, contrairement à la fabrication de t-shirts. Ensuite, ils ont besoin d'outils d'analyse pour déterminer si un scénario particulier, lié à ces facteurs importants, pourrait avoir un impact significatif. Dans le cas contraire, il est important de se concentrer sur l'essentiel : ce qui peut véritablement influencer leur activité en termes de rentabilité directe et d'avantage concurrentiel relatif. Enfin, ils mettent en place des tableaux de bord de veille stratégique pour suivre les négociations commerciales, la législation fiscale, les taux d'intérêt, les procédures d'approbation accélérées et les incitations pertinentes. Ainsi, ils disposent de plans d'action prêts à intervenir lorsqu'un tel événement se produit.

- **Sven Smit** : À court terme, nos clients sont confrontés aux droits de douane. À plus long terme, le monde investit des milliards de dollars dans l'avenir de l'IA, de la construction modulaire, du e-commerce, de la robotique et de l'énergie. Lorsque vous vous concentrez sur les problèmes immédiats, prenez-vous suffisamment en compte le long terme ? Car, à mon avis, l'avenir s'annonce prometteur, et il est judicieux d'investir dès maintenant dans certains domaines. Est-ce possible tout en gérant les problèmes immédiats ? C'est le juste équilibre que les dirigeants d'entreprise doivent trouver.

- **Cindy Levy** : De nombreux PDG intensifient leur engagement en matière de politiques publiques et font appel à des spécialistes des relations gouvernementales pour affiner leur approche et mener les discussions les plus pertinentes. Par exemple, les entreprises qui envisagent d'investir aux États-Unis n'attendent plus que leur pays négocie des accords commerciaux, mais s'adressent directement à Washington pour démontrer l'impact économique de leurs investissements. Elles étudient également les incitations offertes par les politiques industrielles. De nombreuses autres aides gouvernementales sont disponibles à travers le monde, ce qui accroît encore les enjeux.

Parallèlement, les dirigeants d'entreprise élaborent leurs stratégies opérationnelles. Certains ont changé de fournisseurs ou mis en place des centres névralgiques ; d'autres se sont concentrés sur la gestion des coûts liés aux droits de douane, en veillant à ce que leurs produits soient correctement classés et que la documentation soit en règle. Certains de mes clients amorcent des virages stratégiques, diversifient leurs chaînes d'approvisionnement pour gagner en résilience, relocalisent leur production si le marché américain est essentiel à leurs activités, ou investissent dans des corridors commerciaux en pleine expansion, comme entre l'Europe et l'ASEAN (Association des nations de l'Asie du Sud-Est) ou entre le Moyen-Orient et l'Europe. Ils considèrent désormais des options stratégiques qu'ils percevaient auparavant comme plus lointaines comme des opportunités immédiates ou des mesures d'atténuation.

- **Shivanshu Gupta** : La plupart des entreprises asiatiques sont passées d'une réaction immédiate aux droits de douane à une réflexion sur leur compétitivité à long terme. Leurs réponses varient selon leur degré d'exposition aux fluctuations commerciales et la « rigidité » de leur implantation. Par exemple, les constructeurs automobiles asiatiques fortement implantés aux États-Unis ont commencé à y transférer leurs nouvelles capacités de production, et de nombreuses entreprises pharmaceutiques étendent leurs activités de R&D à l'international tout en maintenant, pour l'instant, leur empreinte industrielle. Les entreprises dont les chaînes

d'approvisionnement sont plus flexibles, comme celles du secteur des biens de consommation durables, envisagent également des réorganisations à long terme de leurs chaînes d'approvisionnement.

## **Géopolitique et géométrie du commerce mondial : mise à jour 2026**

Par Tiago Devesa, Jeongmin Seong, Olivia White, Nick Leung, Camillo Lamanna et Joaquín Rebled

Des tarifs douaniers exorbitants, la vague de l'IA et les répercussions qui redessinent le paysage du commerce mondial.

### **En un coup d'œil**

- En 2025, malgré les prévisions les plus pessimistes, les échanges commerciaux n'ont pas connu de repli. Les importations américaines et les exportations chinoises ont atteint des niveaux records. L'Asie du Sud-Est a renforcé son rôle dans la production manufacturière mondiale, l'Inde a progressé dans certains secteurs et le Brésil a accru ses exportations de matières premières vers la Chine. Au final, le commerce a crû plus rapidement que l'économie mondiale, tandis que les économies avancées et la Chine se sont réorientées, délaissant leurs partenaires commerciaux géopolitiquement éloignés.
- Le commerce lié à l'IA s'est révélé être le principal moteur de croissance. Les exportations de semi-conducteurs et d'équipements pour centres de données ont représenté un tiers de la croissance du commerce mondial, les plateformes asiatiques (Taïwan, Corée du Sud et certaines régions d'Asie du Sud-Est) approvisionnant les marchés du monde entier, notamment les États-Unis.
- La Chine a renforcé son rôle d'« usine des usines ». En augmentant ses expéditions vers les économies émergentes à forte croissance, elle a intensifié ses exportations de composants industriels et de biens d'équipement, fournissant les machines et les pièces essentielles nécessaires au fonctionnement des pôles de fabrication de pointe dans le monde entier.

- Les droits de douane ont entraîné un réajustement des échanges commerciaux, les échanges entre les États-Unis et la Chine chutant d'environ 30 %. Les États-Unis ont comblé près des deux tiers de ce manque à gagner par des importations en provenance d'autres pays, tandis que les exportateurs chinois de biens de consommation, des voitures électriques aux jouets, ont baissé leurs prix de 8 % en moyenne pour conquérir de nouveaux marchés. L'ASEAN a prospéré, augmentant ses échanges avec les deux économies, mais l'Union européenne a subi une double pression : une hausse des importations chinoises et des droits de douane américains plus élevés.
- Les évolutions du commerce révèlent des tendances durables et la nécessité de faire preuve de résilience face aux chocs. L'intelligence artificielle, la croissance des marchés émergents et l'évolution du secteur manufacturier chinois ne sont pas des phénomènes passagers, pas plus que le rôle croissant de la géopolitique dans la restructuration des échanges commerciaux – une évolution visible dans les données depuis près de dix ans. Les développements à court terme exigent également des réponses. Les modifications tarifaires de 2025 ont été brutales et l'année 2026 a déjà apporté son lot de perturbations. Les entreprises ont besoin d'une vision à long terme alliée à une grande agilité.

L'année écoulée a été la plus tumultueuse de mémoire récente pour le commerce mondial, même au-delà des répercussions des annonces tarifaires. Les alliances de longue date ont été mises à rude épreuve et les relations commerciales ont été réévaluées, non seulement entre partenaires géopolitiquement éloignés, mais aussi entre alliés historiques. Pourtant, les échanges se sont progressivement orientés vers des économies plus étroitement alignées, tout en continuant de croître au même rythme que la production mondiale.

S'appuyant sur trois années de recherche du McKinsey Global Institute documentant le réalignement émergent des échanges commerciaux selon des critères géopolitiques, ce rapport examine l'évolution de ces dynamiques en 2025. Il retrace la propagation des droits de douane à travers le réseau, parallèlement aux grandes tendances qui influencent le commerce, telles que l'intelligence artificielle et la croissance des marchés émergents. Notre analyse couvre plus de 90 % du

commerce mondial entre les économies de l'ASEAN, le Brésil, la Chine, l'Union européenne, l'Inde, les États-Unis et leurs partenaires commerciaux.<sup>1</sup>

La situation reste instable. Les tensions géopolitiques se sont fortement exacerbées ces dernières semaines. Par ailleurs, en février 2026, la Cour suprême des États-Unis a invalidé le fondement juridique de nombreux droits de douane instaurés en 2025, ce qui a entraîné la mise en place de nouvelles mesures en vertu d'autres pouvoirs. Malgré ces incertitudes, de nombreuses mutations structurelles en cours dans le commerce mondial devraient se poursuivre.

## **Diriger en période de bouleversements géopolitiques : cinq impératifs pour les PDG d'aujourd'hui**

La planification pour « deux mondes », l'établissement de relations externes solides et la mise en place d'opérations résilientes sont des priorités essentielles pour les dirigeants qui cherchent à saisir les opportunités tout en atténuant les risques.

**n matière de géopolitique**, les PDG d'aujourd'hui évoluent en terrain accidenté et imprévisible. L'imposition de nouveaux droits de douane, de contrôles à l'exportation, de restrictions sur les investissements, de politiques industrielles ou de sanctions perturbe la stratégie des entreprises et les plans minutieusement élaborés par leurs dirigeants. De fait, elle bouleverse tout le paysage concurrentiel. Chaque décision du PDG, qu'il s'agisse d'aller de l'avant, de changer de cap ou de reculer, doit être mûrement réfléchi, puis réévalué.

Dans la plus récente enquête mondiale de McKinsey sur la conjoncture économique,<sup>1</sup> l'instabilité géopolitique surpasse la volatilité macroéconomique, la cybersécurité et même les bouleversements technologiques en tant que principal risque pour la croissance. Les entreprises en ressentent déjà les effets et réorganisent leurs chaînes d'approvisionnement, absorbent des coûts plus élevés et font face à une pénurie de talents.

Ces changements ne sont pas seulement temporaires ; ils représentent vraisemblablement une transformation structurelle permanente de l'ordre mondial. Pourtant, seul un tiers des répondants se dit confiant dans la capacité de leur organisation à gérer les évolutions de la politique commerciale. Les administrateurs, eux aussi, sont souvent mal préparés : selon une étude de McKinsey, la plupart se disent prêts à relever les défis locaux, mais pas à faire face

aux crises mondiales majeures, aux chocs macroéconomiques et autres forces d'envergure, « trop ambiguës pour être pleinement appréhendées ».2

Les PDG modernes, tous parfaitement compétents en finance, opérations, ingénierie et autres domaines traditionnels de l'entreprise, doivent désormais développer activement leur intelligence géopolitique. Pour commencer, ils devraient réorienter leurs stratégies d'entreprise afin de tenir compte de deux scénarios géopolitiques probables mais contrastés : un monde diversifié où les échanges commerciaux sont rééquilibrés mais largement ouverts, et un monde fragmenté où la régionalisation prédomine et où les restrictions commerciales se multiplient.

Quel que soit le monde qui émergera, les PDG doivent tirer parti de leurs compétences, de leurs relations et des opportunités qui leur sont propres pour transformer l'incertitude géopolitique en avantage concurrentiel, comme nous l'expliquons dans cet article. Leur accès direct à divers scénarios, centres névralgiques, indicateurs de marché et autres sources d'informations commerciales actualisées leur permet d'établir et de communiquer la vision de l'entreprise en matière de géopolitique. Cette vision prospective exclusive peut également orienter les décisions stratégiques des PDG concernant toutes les opportunités, petites et grandes, qui émergent d'un ordre mondial en mutation. C'est leur contribution aux décisions budgétaires et d'allocation des ressources qui peut déterminer si les organisations possèdent les capacités et la résilience nécessaires pour faire face aux perturbations géopolitiques et s'y adapter. Et, bien sûr, les PDG continuent de jouer un rôle central dans la construction du discours extérieur, que ce soit au niveau de l'économie réelle, de la finance ou, de plus en plus, dans le domaine géopolitique.

Compte tenu de l'étendue de leur expertise, de leurs mandats publics et privés et de leurs relations internationales, les PDG devront s'impliquer dans des situations et des discussions auxquelles ils n'ont peut-être pas participé auparavant. C'est inévitable : les PDG peuvent soit contribuer à façonner la géopolitique qui les entoure, soit en être influencés.

## **Une période d'intense incertitude géopolitique**

Les conflits régionaux et les divergences commerciales se sont intensifiés, mettant à rude épreuve les multinationales du monde entier. Depuis 2017, les droits de

douane entre les États-Unis et la Chine ont été multipliés par six, et les interventions commerciales mondiales ont été multipliées par douze depuis 2010.<sup>3</sup> De ce fait, de nombreuses entreprises, notamment dans le secteur technologique, envisagent de diversifier leur production. Par exemple, Samsung pourrait transférer une partie de sa production de smartphones du Vietnam vers l'Inde afin d'atténuer l'impact d'éventuels droits de douane américains ; environ 60 % de ses téléphones sont actuellement fabriqués au Vietnam.<sup>4</sup>

## **Un examen plus approfondi de plusieurs tendances critiques**

Parallèlement, les gouvernements renforcent les contrôles à l'exportation et réglementent les flux d'investissement. De ce fait, les mesures de politique industrielle ont progressé de près de 390 % entre 2017 et 2024, principalement dans des secteurs comme la défense, les semi-conducteurs et les équipements de pointe.<sup>5</sup> Au cours des derniers mois, des changements géopolitiques importants (et interdépendants) se sont également produits dans le commerce, l'économie et la sécurité (voir encadré « Un examen plus approfondi de plusieurs tendances critiques »).

## **Retrouver le calme dans la tempête géopolitique : un plan d'action pour les PDG**

Compte tenu du contexte géopolitique tumultueux, les PDG devront rester informés de l'actualité et s'appuyer sur des scénarios concrets pour éclairer leurs décisions. L'examen de deux scénarios possibles peut aider les dirigeants à définir leur positionnement stratégique.

Dans un monde diversifié , les frictions géopolitiques se limitent aux biens et technologies essentiels, les règles d'immigration sont assouplies et les investissements circulent librement au-delà des frontières. Les PDG audacieux peuvent ainsi saisir les opportunités offertes par les nouveaux corridors commerciaux, les viviers de talents et les programmes d'incitation industrielle.

Dans un monde fragmenté , les restrictions commerciales se généralisent, la mobilité de la main-d'œuvre se restreint, les flux de capitaux diminuent et le transfert de technologies ralentit. Dans ce contexte, les dirigeants d'entreprise doivent faire face à une hausse des coûts, à un démantèlement de la

réglementation et à des choix plus difficiles quant aux lieux et aux partenaires commerciaux.

Les PDG peuvent utiliser ce cadre d'analyse des « deux mondes » non seulement pour atténuer les risques, mais aussi pour identifier les opportunités de création et de captation de valeur. Par exemple, quelles entreprises prospéreront dans un monde diversifié plutôt que dans un monde fragmenté ? Comment les PDG doivent-ils allouer les ressources pour saisir de nouvelles opportunités commerciales tout en se protégeant des restrictions ? De plus, ils devront peut-être développer de nouvelles compétences clés et repenser leur organisation pour s'adapter à ces deux mondes ; par exemple, en rendant leurs opérations plus flexibles afin de pouvoir réagir rapidement lorsque des opportunités se présentent ou se replier à moindre coût en cas de fermeture des marchés. Surtout, les PDG doivent agir vite tout en évitant que leurs équipes ne se figent.

Nos recherches et notre expérience mettent en évidence cinq impératifs transversaux pour les PDG qui cherchent à créer et à maintenir des opportunités commerciales dans un contexte de bouleversements géopolitiques :

- développer une vision géopolitique exclusive
- Saisir les opportunités et atténuer les risques liés au réalignement géopolitique
- jouer un rôle actif dans la définition de l'agenda extérieur
- renforcer la résilience organisationnelle et opérationnelle
- transformer les changements réglementaires en avantage concurrentiel
- Développer une vision géopolitique exclusive

Traditionnellement, les PDG ont considéré la géopolitique comme un risque à gérer, et non nécessairement comme une source d'opportunités. Mais compte tenu de la progression constante de la mondialisation au cours des trois dernières décennies,<sup>6</sup> Les PDG doivent désormais examiner la géopolitique sous plusieurs angles — stratégie, planification et prospective — et ils doivent établir une perspective claire et globale de la géopolitique au sein de l'entreprise, ou vision interne.

Cela peut toutefois s'avérer complexe : les événements géopolitiques évoluent rapidement et les données publiques, à elles seules, sont souvent insuffisantes pour une vision d'entreprise approfondie. Mais même lorsque les données sont incomplètes ou manquantes, les équipes doivent agir ; elles ne peuvent se contenter d'observer et d'attendre l'évolution de la situation. Le PDG devra orchestrer l'élaboration de scénarios, tels que le modèle des deux mondes, afin d'aider les équipes à prendre des décisions tout en tenant compte des effets potentiels de premier, deuxième et troisième ordre des actions entreprises en réponse aux bouleversements géopolitiques. Les PDG sont particulièrement bien placés pour mener à bien cette mission, grâce à leur accès direct et privilégié à l'information commerciale en temps réel, ainsi qu'à l'étendue et au nombre de leurs relations au sein de l'organisation.

Dans les entreprises les plus performantes, les PDG mettent en place des « centres névralgiques » dédiés et des équipes de prospective transversales. La création d'un centre névralgique permet au PDG et à son équipe de direction de surveiller en permanence l'environnement géopolitique afin d'anticiper les évolutions susceptibles d'affecter l'organisation. L'association de ce centre névralgique à l'équipe de prospective transversale permet au PDG et à son équipe de direction de tester la pertinence de leur stratégie, de leurs allocations de capitaux et de leurs autres décisions au regard des scénarios élaborés. L'équipe de scénarios de Shell, par exemple, utilise la modélisation de la transition énergétique et des flux commerciaux pour anticiper les possibles mutations géopolitiques et économiques et intègre ces analyses à ses processus de planification.<sup>7</sup> Elle utilise ces scénarios pour éclairer les principaux choix stratégiques et les décisions à long terme en matière de portefeuille.

Les PDG des entreprises les plus performantes utilisent également l'analyse de données avancée pour affiner leur vision stratégique. Ils ont notamment recours à l'intelligence artificielle pour suivre en temps réel les déclarations réglementaires, les listes de sanctions et les évolutions politiques. Ces PDG traitent les scénarios géopolitiques au même titre que les prévisions économiques ou financières, en les considérant tous sur un pied d'égalité. Par exemple, certains PDG de multinationales du secteur des biens de consommation présentent désormais à leur conseil d'administration, en complément des projections financières

traditionnelles, des estimations de l'impact potentiel des changements géopolitiques (tels que les droits de douane) sur leurs résultats financiers.<sup>8</sup>

Parallèlement, d'autres PDG s'appuient davantage sur des indicateurs de marché qui synthétisent les risques pris en compte par les marchés, les signaux d'alerte et les actifs les plus exposés. Ces outils permettent aux PDG d'apporter une contribution structurée au conseil d'administration et aux discussions relatives à la planification stratégique et à l'allocation des ressources.

Dans certains cas, le PDG peut choisir d'intervenir directement pour atténuer les risques géopolitiques. Tim Cook, PDG d'Apple, avait anticipé l'escalade des tensions commerciales entre les États-Unis et la Chine et avait décidé, il y a plusieurs années, de diversifier les sources d'approvisionnement hors de Chine. Avec son équipe dirigeante, il a exploré de nouvelles opportunités pour l'iPhone en Inde. Dès l'exercice fiscal 2024, environ 14 % des iPhones étaient assemblés en Inde, soit une production d'environ 14 milliards de dollars. Cette initiative a été intégrée aux discussions sur les risques d'approvisionnement avec le conseil d'administration.<sup>9</sup> Ce positionnement a permis à Apple d'atténuer son exposition aux droits de douane sur les appareils destinés aux États-Unis et d'obtenir un soutien politique grâce aux incitations offertes par l'Inde, transformant ainsi la géopolitique en avantage opérationnel.<sup>10</sup>

## **Michael Froman sur les implications commerciales de la géopolitique**

**Le président du Council on Foreign Relations explique que les entreprises sont aujourd'hui confrontées à l'environnement international le plus complexe depuis 80 ans.**

Politique de puissance. Guerres. Conflits commerciaux. Changement climatique. Pandémies. La géopolitique influence de plus en plus le fonctionnement des entreprises, obligeant les dirigeants à adopter une vision bien au-delà de leur bureau. Michael Froman, président du Council on Foreign Relations, a consacré sa carrière à faire le lien entre ces différents univers, occupant des postes à responsabilité au sein des administrations des présidents Bill Clinton et Barack Obama, des fonctions de direction chez Citigroup et Mastercard, et siégeant au

conseil d'administration de The Walt Disney Company. Dans un entretien avec Shubham Singhal, associé principal chez McKinsey, M. Froman analyse l'évolution de l'ordre mondial, le modèle économique global susceptible d'émerger et ses implications pour les organisations.

Cet entretien fait partie d'une série d'entretiens avec des penseurs et des praticiens de premier plan en géopolitique, menés lors de notre sommet inaugural sur la géopolitique le 2 décembre 2024.

## **L'environnement international le plus complexe depuis 80 ans »**

**Shubham Singhal** : Le monde tel que nous le connaissons est en pleine mutation. Et d'un point de vue économique, alors que nous avons longtemps pu largement ignorer la géopolitique, elle est désormais au cœur des préoccupations. Comment définiriez-vous et décririez-vous l'ordre géopolitique et économique actuel ainsi que les relations entre les principales économies mondiales ?

**Michael Froman** : Il s'agit probablement du contexte international le plus complexe de ces 80 dernières années. On assiste à la résurgence des rapports de force entre grandes puissances. Des guerres font rage non seulement au Moyen-Orient et en Europe, mais aussi dans certaines régions d'Afrique, comme au Soudan. Surtout, une rivalité sans précédent oppose la Chine non seulement aux États-Unis, mais plus largement à l'Occident. Cette rivalité touche les dimensions économiques, technologiques, politiques et militaires. S'y ajoutent des enjeux transnationaux tels que les pandémies et le changement climatique, qui exigent une coopération internationale accrue, précisément au moment où cette coopération est probablement au plus bas et où les institutions internationales sont fragiles et nécessitent une réforme. La géopolitique revêt donc une importance croissante pour les PDG, les conseils d'administration et les équipes de direction, car elle influence tous les aspects de leur activité, de l'implantation de leurs chaînes d'approvisionnement au choix de leurs partenaires commerciaux et des technologies qu'ils pourraient utiliser, en passant par les sanctions ou autres restrictions qui pourraient entraver leur fonctionnement.

**Shubham Singhal** : La plupart des équipes dirigeantes n'ont pas connu de monde multipolaire et pourraient ne pas être préparées à gérer la fragmentation qui en découle. Même une entreprise non multinationale interagit de manière significative avec le reste du monde et doit également être prête à réagir et à s'adapter. Prévoyez-vous une fragmentation accrue, et quelles en seront les conséquences pour ces entreprises ?

Michael Froman : Nous vivons dans un monde fragmenté, et il est probable qu'il le devienne encore davantage. Je ne pense pas qu'il s'agisse d'un monde véritablement multipolaire – cela supposerait l'existence de trois ou quatre blocs de pays qui agissent de concert. L'Inde illustre parfaitement ce phénomène. Elle apprécie de collaborer avec les États-Unis sur certains sujets – technologie, investissements, coopération nucléaire civile – mais adore travailler avec l'Iran sur le pétrole. Elle apprécie également de collaborer avec la Russie sur les armes et les munitions. Son rapport à la Chine est très ambivalent, selon le sujet et le contexte. L'Inde fait partie des BRICS.<sup>1</sup> mais aussi en profond désaccord avec la Chine sur des questions telles que les différends frontaliers.

Le monde est bien plus complexe, et l'Inde n'en est qu'un exemple. On peut en dire autant du Brésil, de l'Afrique du Sud, de l'Indonésie, ou de toute situation où il est moins probable de trouver des groupes de pays systématiquement alliés ou hostiles. Du point de vue américain, mais aussi de celui des multinationales, nous devons évoluer dans un monde complexe où certains pays collaborent étroitement avec les États-Unis, tandis que d'autres travaillent avec certains de leurs principaux rivaux, voire adversaires.

## **La Chine et les risques liés à l'utilisation des outils Economiques**

**Shubham Singhal** : J'imagine que c'est pourquoi vous avez évoqué la nécessité d'une approche systématique de l'utilisation d'outils économiques tels que les contrôles à l'exportation et les restrictions sur les investissements. Quels sont les risques potentiels de cette approche ciblée et restrictive des contrôles à l'exportation vis-à-vis de la Chine ?

**Michael Froman** : L'économie internationale s'est traditionnellement structurée autour du principe d'efficacité : les entreprises implantaient leurs chaînes d'approvisionnement là où c'était le plus rentable, et le bien-être du consommateur se mesurait en fin de compte à l'aune de la réussite ou de l'échec de ces opérations. Or, ces vingt dernières années, nous avons appris que si l'efficacité est importante, la résilience, la redondance, la diversification et la sécurité nationale le sont tout autant. C'est pourquoi nous réexaminons nos chaînes d'approvisionnement. Chaque entreprise se pose la question suivante : pouvons-nous nous permettre d'être totalement dépendants de la Chine pour la production ou de Taïwan pour les semi-conducteurs, ou devons-nous adopter une stratégie « Chine + 1 » ? Devons-nous relocaliser une partie de notre production ? Que devons-nous faire pour garantir cette résilience et cette redondance ? Cela exigera des entreprises qu'elles analysent en profondeur leurs dépendances.

Cela devrait être un élément clé de la gestion des risques. La diversification est la règle d'or de la gestion des risques en général, mais nous sommes devenus quelque peu complaisants, voire dépendants de nos chaînes d'approvisionnement, au fil du temps. De ce fait, les prix vont augmenter : par définition, si l'efficacité n'est pas le seul objectif, mais qu'il faut la mettre en balance avec la sécurité nationale ou d'autres impératifs, nous paierons plus cher les produits. Cela augmentera le coût pour les consommateurs et pour les utilisateurs intermédiaires de matières premières importées. Ce sont les compromis auxquels nous serons confrontés. J'insiste donc sur le fait que, lors de l'adoption de ces politiques économiques – qu'il s'agisse des chaînes d'approvisionnement, du contrôle des exportations, des restrictions sur les investissements étrangers ou de la politique industrielle –, il est essentiel d'examiner attentivement ces compromis afin d'assurer que les avantages l'emportent sur les coûts.

**Shubham Singhal** : Les gens adoptent-ils ce genre d'approche ?

**Michael Froman** : Actuellement, nous examinons les problèmes au cas par cas. Nous constatons un défi particulier ou une menace de dépendance excessive, et nous agissons en conséquence. Jusqu'à présent, nos actions ont été assez ciblées. Ainsi, les contrôles à l'exportation – un dispositif restreint et sécurisé – sont restés relativement limités. La question est de savoir si des pressions s'exerceront inévitablement pour étendre ce dispositif, inclure davantage de produits dans le régime de contrôle des exportations et accroître l'intervention de l'État sur le marché. Ce sont des questions auxquelles il faudra répondre.