



BAROMÈTRE GÉOPOLITIQUE & BUSINESS 2026

**PROF. CÉDOMIR NESTOROVIC, CO-DIRECTEUR ACADÉMIQUE
THOMAS FRIANG, DIRECTEUR EXÉCUTIF**

Créé en 2024 par l'ESSEC, l'Institut Géopolitique & Business étudie l'impact des chocs géopolitiques sur les modèles économiques des entreprises.
Installé sur les campus de l'ESSEC Business School en France, au Maroc et à Singapour, il réfléchit à l'échelle tricontinentale à ce qui fait la compétitivité des entreprises à l'heure de la post-mondialisation : vigilance, résilience, indépendance.
Il nourrit la formation initiale, la formation continue et la recherche de l'ESSEC pour qu'émerge une génération de dirigeants d'entreprise capables de diriger et développer un business malgré la brutalisation du monde.

Les 4 entités affiliées à l'Institut montrent le long track-record de l'ESSEC sur les questions géopolitiques et l'étendue de son expertise :

- Le Centre IRENE pour la Négociation et la Médiation
- Le Centre Européen de Droit et d'Economie
- Le Centre Géopolitique, Défense & Leadership
- La Chaire Business & Industry in Africa



Created in 2024 by ESSEC, the Institute for Geopolitics & Business examines how geopolitical shocks reshape companies' economic models.

Based across ESSEC Business School's campuses in France, Morocco, and Singapore, it brings a tri-continental perspective to what drives corporate competitiveness in the post-globalization era: vigilance, resilience, independence.

It feeds into ESSEC's degree programs, executive education, and research to foster a new generation of geopolitics-proof business leaders capable of steering and growing companies amid an increasingly brutalized world.

Rooted in ESSEC's academic excellence, the Institute draws on 4 flagship centers:

- the IRENE Center for Negotiation & Mediation
- the Center for Geopolitics, Defense & Leadership
- the Center for European Law & Economics
- the Chair Business & Industry in Africa



<https://institute-geopolitics-business.essec.edu/>

Sommaire

Résumé pour les décideurs / Executive Summary 04

Introduction 05

**1. Le réveil stratégique des dirigeants
d'entreprises françaises a commencé**
..... 06

**2. L'électrochoc Trump 2.0
a catalysé ce réveil stratégique**
..... 11

**3. Le réveil stratégique des
entreprises est loin d'être terminé**
..... 12

4. Même lucide, le leadership ne suffit pas
..... 13

**5. Pour être compétitives dans la
postmondialisation, les entreprises auront
besoin d'une culture géopolitique**
..... 15

Fiche N° 1

Face aux États-Unis de Trump 2.0, quelle sécurité pour l'Europe ? Quelle sécurité économique pour les entreprises européennes ? 16

Fiche N° 2

Face à la Chine de Xi, quelle sécurité pour l'Europe ? Quelle sécurité économique pour les entreprises européennes ? 20

Fiche N° 3

Face à la Russie de Poutine, quelle sécurité pour l'Europe ? Quelle sécurité économique pour les entreprises européennes ? 24

Bibliographie 28

Résumé pour les décideurs

Les dirigeants d'entreprise français ont amorcé leur réveil stratégique. Désormais, 55 % considèrent la géopolitique comme un enjeu au moins aussi prioritaire que la transition écologique ou l'intelligence artificielle. Cette prise de conscience est nourrie par l'expérience des guerres, des tensions commerciales, des cybermenaces et des ruptures d'approvisionnement. Cependant, la lucidité ne constitue pas encore une stratégie. Seules 13 % des entreprises estiment avoir pleinement intégré le risque géopolitique à leur stratégie et à leurs opérations. Beaucoup attendent encore des orientations publiques ou ne traitent leurs dépendances qu'une fois la crise survenue.

Or l'imprévisibilité américaine, la coercition économique chinoise et la guerre hybride russe transforment déjà les conditions d'investissement, de production et d'accès aux marchés. Le constat est simple : le réveil stratégique des dirigeants d'entreprise français a commencé, mais il est désormais grand temps de « sortir du lit ». Il faut transformer cette prise de conscience en capacités opérationnelles : anticiper grâce à la construction de scénarios, préparer l'entreprise au moyen de tests de résistance et réduire ses vulnérabilités par des audits réguliers des dépendances critiques. Cette culture géopolitique doit être impulsée par la direction générale, suivie par le conseil d'administration et déployée dans toutes les fonctions et lignes d'activité.

Executive Summary

French business leaders have begun their strategic awakening. Today, 55 % consider geopolitics at least as important as the ecological transition or artificial intelligence. This growing awareness reflects their direct exposure to wars, trade tensions, cyber threats and supply-chain disruptions. Yet awareness is not a strategy. Only 13 % of companies believe they have fully integrated geopolitical risk into their strategy and operations. Many still wait for government guidance or address their dependencies only after a crisis erupts. Meanwhile, US unpredictability, Chinese economic coercion and Russia's hybrid warfare are already reshaping investment, production and market access.

The conclusion is simple: French business leaders have begun to wake up to geopolitical risk, but it is now time to "get out of bed". Companies must turn awareness into operational capabilities: anticipating disruptions through scenario planning, preparing their business models through stress testing, and reducing vulnerabilities through regular audits of critical dependencies. This geopolitical culture must be driven by executive leadership, overseen by the board and embedded across every corporate function and business line.

Introduction

Les bouleversements géopolitiques transforment en profondeur l'environnement des affaires : guerres, tensions commerciales, sanctions, cybermenaces, ruptures des chaînes d'approvisionnement, rivalités technologiques... tous ces phénomènes affectent directement les choix des dirigeants d'entreprises, les coûts, les investissements comme les tendances de marché.

Cette prise de conscience a déjà eu lieu. Mais comment se traduit-elle dans la stratégie ? La gouvernance ? Le pilotage du modèle économique et des opérations ? C'est l'objet de la **deuxième édition du Baromètre conduit par l'Institut Géopolitique & Business de l'ESSEC** et réalisé avec OpinionWay. L'enquête a été conduite à l'été 2026 auprès de 100 membres de comités de direction ou de comités exécutifs d'entreprises françaises de 250 salariés ou plus, selon la méthode des quotas appliquée au secteur d'activité et à la taille des entreprises.

Le premier enseignement du Baromètre Géopolitique & Business 2026 est clair : **les dirigeants économiques français sont en train de vivre un véritable réveil stratégique.** 55 % des dirigeants interrogés considèrent désormais la géopolitique comme un enjeu au moins aussi prioritaire que la transition écologique ou l'intelligence artificielle, contre 36 % en 2025.

Cette prise de conscience repose sur l'expérience concrète des chocs. 87 % des entreprises ont déjà subi des hausses de prix liées aux événements géopolitiques, 44 % des cyberattaques ou menaces numériques et 36 % des ruptures de chaînes d'approvisionnement.

Mais ce réveil stratégique ne signifie pas encore maturité géopolitique. Si 60 % des entreprises se déclarent « solides ou en progrès », seules 13 % estiment avoir totalement intégré le risque géopolitique à leur stratégie, avec des déclinaisons opérationnelles claires pour chaque fonction.

Cette tension entre prise de conscience et maturité organisationnelle correspond à une tendance largement observée à l'échelle mondiale. D'autres enquêtes internationales révèlent le même paradoxe : les entreprises ont pris conscience du basculement géopolitique sans avoir encore achevé leur transformation. McKinsey constate ainsi en juin 2026 que moins d'un tiers des entreprises interrogées disposent d'un niveau élevé de préparation au risque géopolitique. Le BCG mesure un décalage plus spectaculaire encore : près de 90 % ont renforcé leurs capacités face aux bouleversements géopolitiques, mais 15 % seulement ont pleinement intégré la géopolitique à leurs grandes décisions stratégiques.

Le Baromètre français met ainsi en évidence un paradoxe qui constitue le point de départ de cette étude : la géopolitique s'impose rapidement dans les préoccupations des dirigeants, alors que la transformation des entreprises pour y faire face demeure inachevée. Ce décalage est d'autant plus préoccupant que l'environnement géostratégique auquel elles sont confrontées continue, lui aussi, de se dégrader.

Ainsi pourrions-nous résumer la situation : si le « réveil stratégique » des dirigeants d'entreprises françaises a bel et bien commencé, il est désormais grand temps de « sortir du lit ».



Prof. Cedomir NESTOROVIC,
Co-directeur académique
de l'Institut Géopolitique
& Business de l'ESSEC



Thomas FRIANG,
Directeur exécutif
de l'Institut Géopolitique
& Business de l'ESSEC

1. Le réveil stratégique des dirigeants d'entreprises françaises a commencé

Dans sa première édition, **en 2025, le Baromètre Géopolitique & Business révélait l'état de sidération des dirigeants d'entreprises françaises face aux risques géopolitiques.**

En effet, seulement 6 % des dirigeants interrogés avaient enclenché une transformation de leur entreprise pour faire face à la brutalisation du monde, alors que 97 % des répondants attestait que leur entreprise avait déjà connu un choc géopolitique sur son modèle économique.

Cet état de sidération, **matérialisé par ce grand écart, était perceptible au moins par trois autres signaux :**

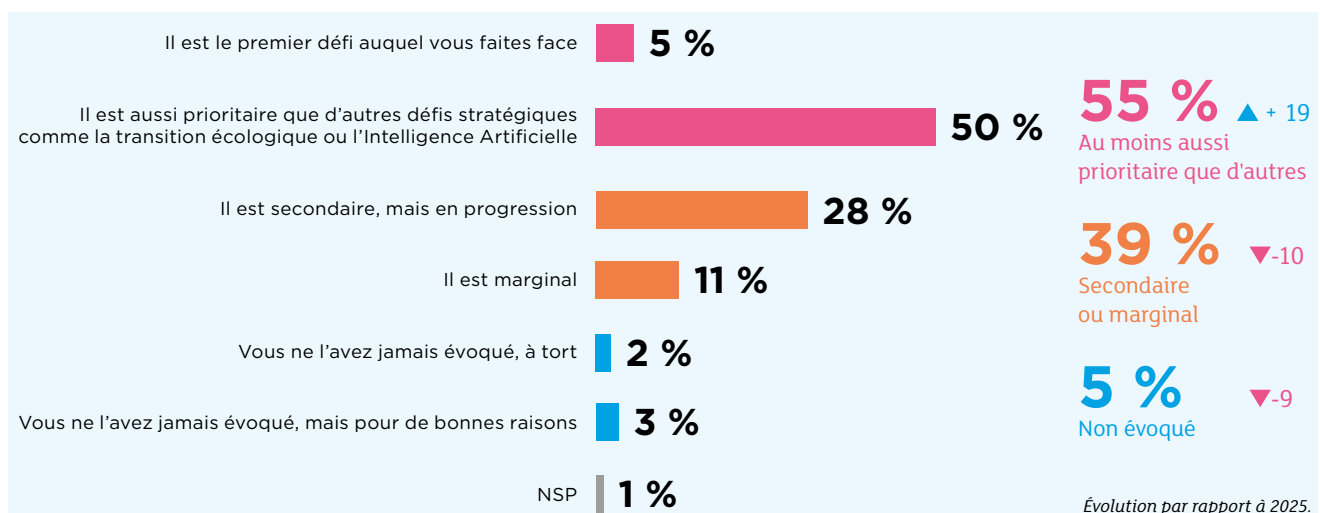
- Les principales menaces étaient sous-estimées : le risque que la Russie accélère les préparatifs de sa "guerre d'Europe", le risque que les États-Unis entament profondément la relation transatlantique, et enfin, le risque que le Parti communiste chinois renforce son emprise sur les dépendances économiques européennes.
- Seule une minorité (36 %) de dirigeants économiques déclarait le risque géopolitique comme prioritaire.
- La majorité (53 %) des entreprises étaient présentées par leurs dirigeants dans un état de préparation insuffisant face aux risques géopolitiques.

Le Baromètre Géopolitique & Business 2026 révèle une forme de réveil stratégique chez les dirigeants d'entreprises de plus de 250 salariés.

Premièrement, **le contexte géopolitique joue un rôle plus grand dans la conception de la stratégie d'entreprise.**

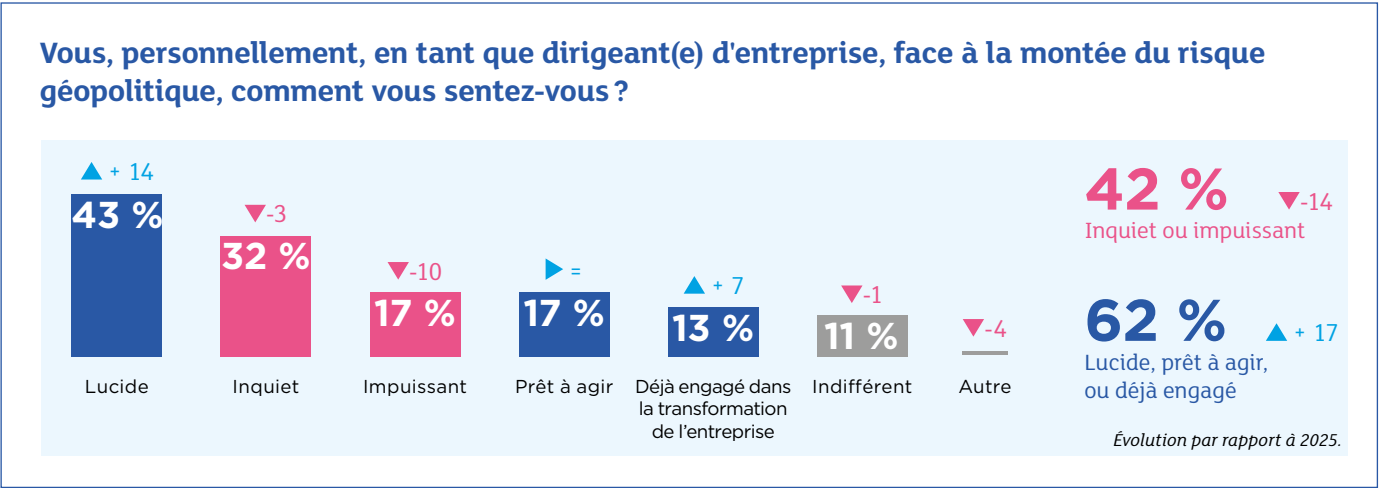
- 55 % des dirigeants interrogés reconnaissent désormais que la brutalisation du monde est un élément important pour penser le modèle économique de leur organisation.
- Pour 5 %, c'est le premier défi auquel ils font face, et pour 50 %, la priorité géopolitique est équivalente aux autres grandes ruptures de l'environnement des affaires que sont la révolution technologique de l'IA ou encore les transformations physiques de la planète provoquées par les dérèglements climatiques.
- Cet indicateur progresse de + 19 points par rapport au Baromètre 2025. C'est, de loin, l'évolution la plus significative pour corroborer l'idée d'un réveil stratégique des patrons.

Aujourd'hui, comment positionnez-vous le risque géopolitique par rapport à d'autres grands défis dans la réflexion stratégique de votre entreprise ?



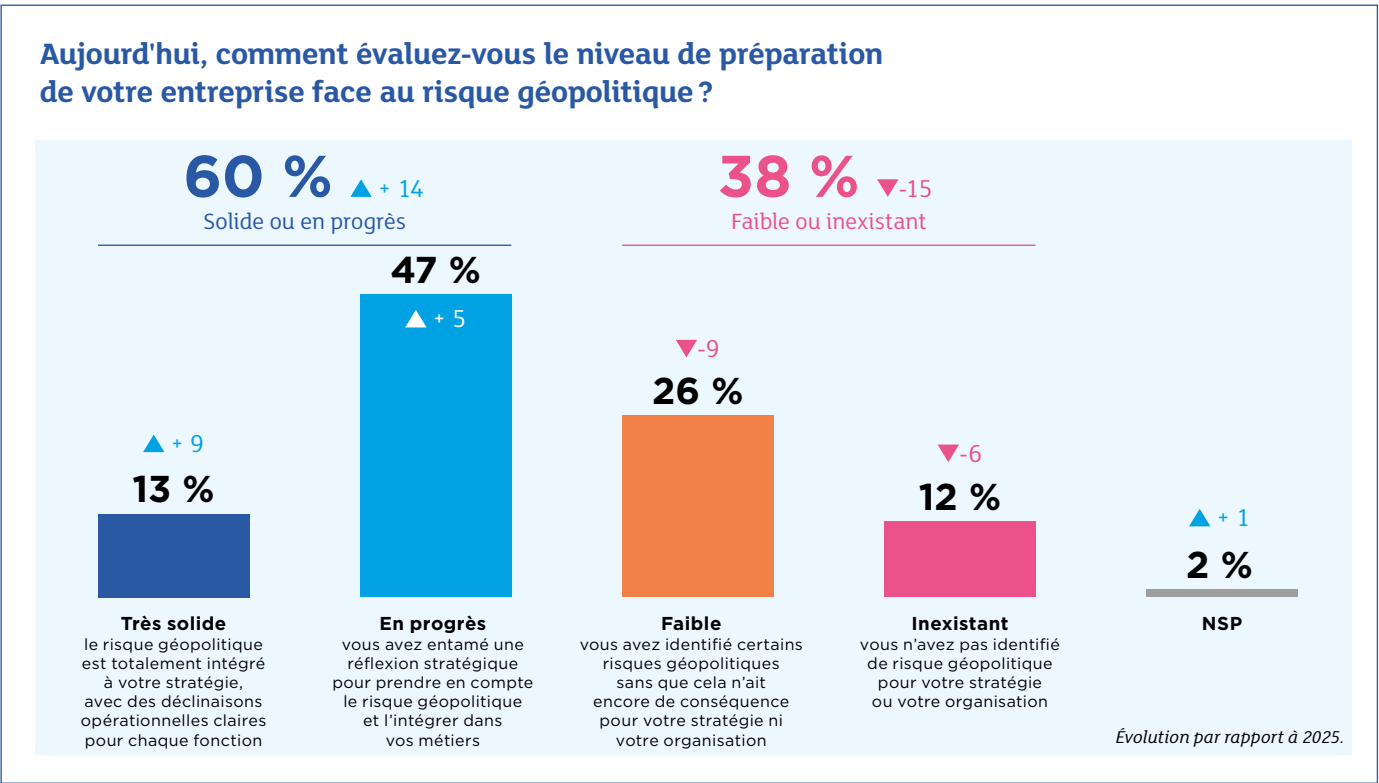
Deuxièmement, **l'état d'esprit des dirigeants évolue favorablement au point d'estomper l'état de sidération** et de favoriser ce réveil stratégique.

- Une large majorité (62 %) des dirigeants interrogés déclarent se sentir « lucides », « prêts à agir » et « déjà engagés » pour adapter leur entreprise à ce nouveau contexte géopolitique, plus brutal, plus complexe et plus incertain.
- Cet indicateur progresse de 17 points par rapport à l'édition 2025 du Baromètre.
- Ainsi, le sentiment d'inquiétude et d'impuissance chez les dirigeants économiques régresse nettement (- 14 points), bien qu'il reste encore élevé (42 %).



Troisièmement, **les dirigeants interrogés estiment que le niveau de préparation de leurs entreprises face aux chocs géopolitiques s'améliore.**

- Un majorité de dirigeants (60 %) estiment que leur entreprise a un niveau de préparation solide ou en bonne voie pour faire face aux chocs géopolitiques.
- Cet indicateur progresse de 14 points par rapport à 2025. Une part significative de cette amélioration (+ 9 points) est exprimée par des dirigeants considérant leur niveau de préparation comme « très solide », avec « un risque géopolitique totalement intégré à la stratégie, et des déclinaisons opérationnelles pour chaque fonction ».



Quatrièmement, **les dirigeants d'entreprise suivant les signaux géopolitiques les plus significatifs sont plus nombreux.**

- 40 % des dirigeants affirment désormais regarder les décisions de politique étrangère des principales puissances mondiales. Cet indicateur reste minoritaire mais progresse de 11 points par rapport à la précédente vague du Baromètre.
- De même, 40 % des dirigeants suivent avec plus d'attention la situation dans les principales zones de tension géopolitique, soit + 13 points en un an.
- 28 % des dirigeants déclarent désormais porter leur attention aux lois extraterritoriales adoptées par les principales puissances. Avec une progression de 11 points en un an, cet indicateur marque une réelle forme de maturation.

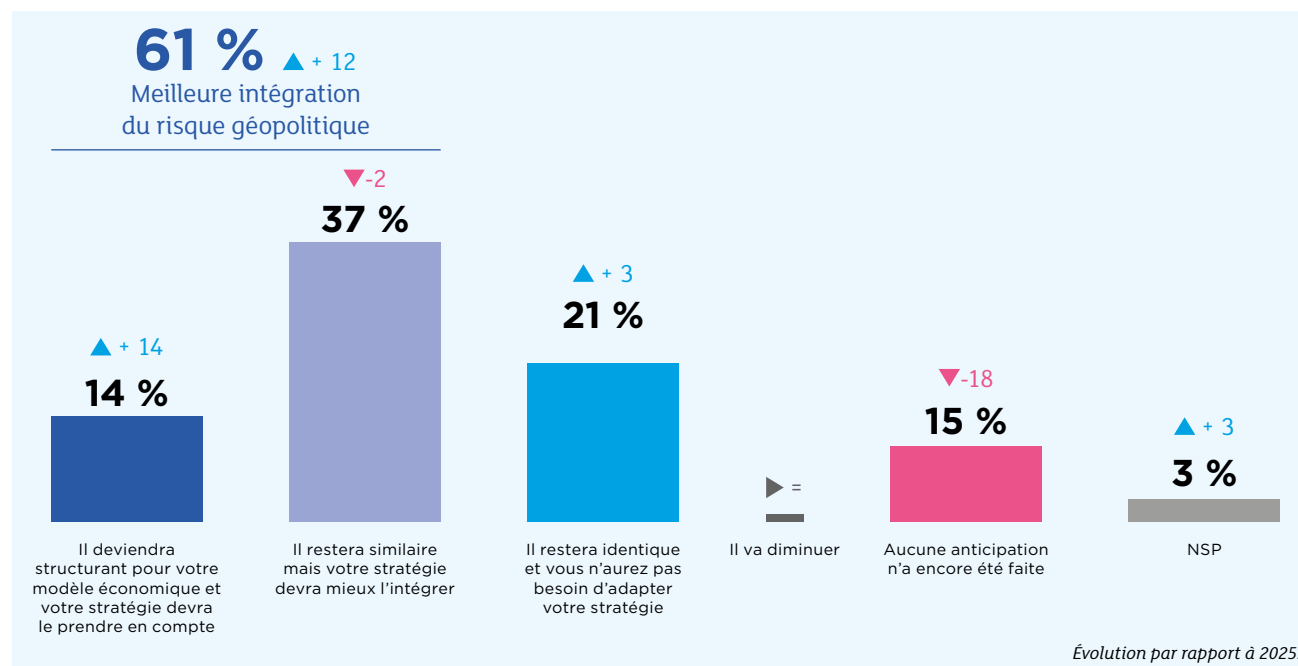
Dans votre entreprise, quels types de signaux géopolitiques surveillez-vous activement ?

	TOTAL
Les évolutions politiques françaises et européennes	63 %
Les mouvements de marché liés au climat géopolitique	42 %
Les décisions de puissances étrangères (États-Unis, Chine, Russie...)	40 %
Les tensions dans des zones critiques (Taiwan, Proche-Orient, Sahel...)	40 %
Les lois d'un pays qui s'appliquent en dehors de ses frontières (régulations extraterritoriales)	28 %
Les conflits sociaux ou les réactions populaires à l'étranger	22 %
La polarisation des réseaux sociaux	18 %
Les nouvelles sanctions à l'encontre d'un pays	16 %
Aucun suivi structuré à ce jour	16 %

Cinquièmement, **il semble que ce réveil stratégique des dirigeants économiques pourrait s'accélérer.**

- 61 % des dirigeants interrogés estiment que les risques géopolitiques seront plus intégrés dans les choix stratégiques des entreprises.
- Cet indicateur progresse de 12 points en un an.
- 24 % des dirigeants reconnaissent même les risques géopolitiques comme « structurants » pour le modèle économique de leur entreprise. Un score très significatif, en augmentation de 14 points par rapport au Baromètre 2025.
- Aucun dirigeant ne déclare que l'importance du risque géopolitique va diminuer.

Pour les 3 prochaines années, comment prendrez-vous en compte le risque géopolitique ans la stratégie de votre entreprise ?



Enfin, **il semble que la sortie de l'état de sidération favorise le passage à l'action face aux risques géopolitiques.**

- Une large majorité (78 %) des dirigeants économiques interrogés mentionnent au moins une mesure qui sera prise par leur entreprise dans les douze prochains mois pour se préparer à faire face aux chocs géopolitiques.
- La priorité va largement au renforcement de la cybersécurité (54 %), ce qui semble cohérent avec la guerre hybride qui se développe rapidement en France et en Europe.
- Seule une faible minorité (16 %) des répondants ne font état d'aucune mesure à venir.

Comment votre entreprise se prépare-t-elle à faire face à un choc géopolitique majeur au cours des douze prochains mois ?

	TOTAL
Sous-total Au moins une mesure	78 %
Renforcement de la cybersécurité	54 %
Renforcement de la trésorerie ou des marges de sécurité financières	33 %
Diversification des fournisseurs ou des zones d'approvisionnement	32 %
Révision des investissements ou des projets de développement	32 %
Elaboration de scénarios de crise	26 %
Mise en place d'exercices ou de cellules de crise	20 %
Constitution de stocks ou de réserves stratégiques	16 %
Aucune mesure particulière n'est prévue	16 %

2. L'électrochoc Trump 2.0 a catalysé ce réveil stratégique

Les données du Baromètre Géopolitique & Business 2026 révèlent un paradoxe : le principal risque géopolitique perçu par les dirigeants d'entreprises françaises provient de l'allié historique de l'Europe : les États-Unis d'Amérique.

Quand on interroge les dirigeants économiques français, « **les États-Unis de Donald Trump** » ressortent au premier plan (**30 %**) des acteurs qui représentent une menace majeure pour la sécurité économique européenne.

Washington arrive **très loin devant** « **la Russie de Vladimir Poutine** » (**8 %**) alors que celui-ci a intensifié ses opérations de guerre hybride sur le continent européen. La Maison-Blanche se place **encore plus loin devant** « **la Chine de Xi Jinping** » (**4 %**), alors que le Parti communiste chinois a renforcé ses mesures de coercition économique contre les entreprises européennes.

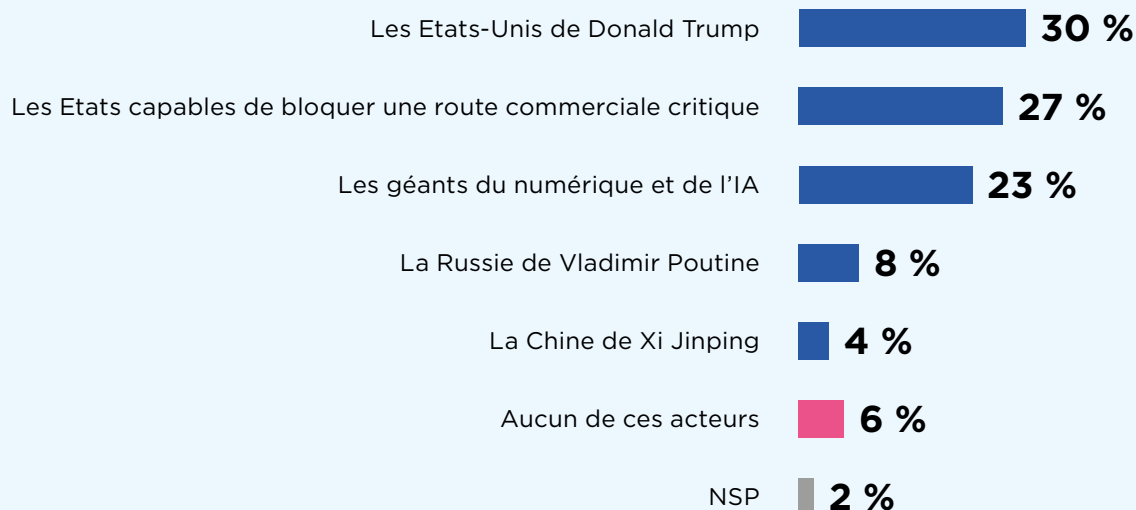
D'ailleurs, aux yeux des dirigeants d'entreprises françaises, **les autres acteurs les plus menaçants pour leur sécurité économique sont indirectement associés à Donald Trump**. Il s'agit de :

- « des États capables de bloquer une route commerciale critique » (27 %), alors que Washington ne parvient pas à desserrer l'étau iranien sur le détroit d'Ormuz, provoqué par son attaque unilatérale avec Israël contre Téhéran ;
- « les géants du numérique et de l'IA » (23 %), qui sont, pour les entreprises européennes, largement les « MAGNIFICENT 7 », bien plus que les BigTech chinoises.

En effet, c'est **la politique étrangère de Trump 2.0 qui est la principale source d'inquiétude des dirigeants :**

- « La guerre entre les États-Unis, Israël et l'Iran » constitue le tout premier risque géopolitique perçu (36 %), avec une progression de + 28 points depuis l'an passé ;
- « La guerre commerciale déclenchée par Trump » apparaît en second (19 %), malgré la régression de 11 points par rapport au Baromètre 2025.

Selon vous, quel acteur représente aujourd'hui la menace la plus importante pour les intérêts de sécurité économique européens ?



3. Le réveil stratégique des entreprises est loin d'être terminé

Si le choc Trump 2.0 a secoué les dirigeants d'entreprises françaises, plusieurs indicateurs du Baromètre 2026 démontrent que **leur réveil stratégique n'est pas encore achevé**. L'état de sidération semble encore prévaloir sur l'état de lucidité dont l'économie française a besoin pour faire face aux chocs géopolitiques.

Premièrement, **il semble que les dirigeants économiques n'aient pas encore identifié les signaux les plus significatifs à suivre pour anticiper les risques géopolitiques**.

- Dans un contexte de forte instabilité démocratique en France, « les évolutions politiques françaises et européennes » demeurent le principal signal (63 %) suivi par les dirigeants d'entreprise pour faire face aux risques géopolitiques. Cet indicateur montre une focale principalement centrée sur la politique intérieure pour appréhender avec lucidité la complexité et la brutalité du monde et leurs conséquences sur l'environnement des affaires.
- L'attention hypertrophiée pour l'actualité politique nationale, au détriment des tendances régionales ou thématiques de la post-mondialisation, s'explique sans doute par une absence de repères géopolitiques chez les dirigeants. Ainsi, 38 % des répondants déclarent-ils avoir besoin d'une meilleure compréhension générale des enjeux géopolitiques.
- Par ailleurs, une minorité conséquente (39 %) considère encore que les risques géopolitiques vont jouer un rôle secondaire ou marginal dans la stratégie d'entreprise.

Deuxièmement, **l'attentisme demeure une attitude prédominante chez les dirigeants d'entreprise face aux risques géopolitiques**.

- En cas de chocs géopolitiques majeurs pour l'entreprise, les dirigeants chercheront prioritairement (38 %) des orientations prescrites par les pouvoirs publics ou par la maison-mère de leur entreprise. Si le recours aux services de l'Etat est indispensable en cas de risque de sécurité économique (SISSE, DGSI, DRSD...), cette posture pourrait également correspondre à une forme d'attentisme. Celle-ci progresse d'ailleurs nettement (+ 13 points) par rapport à la vague précédente du Baromètre.
- D'ailleurs, 43 % des dirigeants expriment avoir besoin d'un discours public plus clair pour qu'ils commencent à agir sur leur modèle économique. Cette forme d'attentisme s'est renforcée par rapport à l'an dernier (+ 5 points).
- 9 % des dirigeants confient même n'avoir préparé aucune

procédure de gestion de crise si l'environnement se dégradait rapidement.

Troisièmement, **minoritaires sont les dirigeants d'entreprises prêts à prendre des mesures qui touchent directement au modèle économique de leur entreprise**.

- Les entreprises ne renforcent pas encore suffisamment leurs capacités de **vigilance**. Seulement 19 % des dirigeants sondés confirment que la prospective d'entreprise joue un rôle majeur dans la conception de leur business model et alimente régulièrement leurs décisions stratégiques.
- Les entreprises ne musclent pas encore leur **résilience** et leur robustesse. En effet, seulement 33 % des dirigeants interrogés confirment que leur entreprise renforcera sa trésorerie pour pouvoir absorber les chocs à venir. Un tiers seulement considèrent qu'il faut remettre en question les choix d'investissements dans les 12 prochains mois. 32 % uniquement affirment revoir leurs décisions d'investissement ou leurs projets de développement.
- Les dirigeants d'entreprise semblent principalement concentrés sur l'enjeu de réduire leurs **dépendances**. Toutefois, 24 % des dirigeants consultés confient que les risques géopolitiques liés aux dépendances critiques ne sont pas identifiés, et 20 % des dirigeants confirment aborder le défi des dépendances de façon réactive, à l'occasion de crise.

Ainsi, **la portée de la brutalisation du monde semble encore largement échapper aux dirigeants économiques**.

- S'ils ont amorcé un réveil stratégique face à la prédation américaine, les dirigeants d'entreprises françaises devraient appréhender les tensions transatlantiques dans toute leur complexité (cf. Fiche N° 1).
- L'attention, très faible, qu'ils accordent aux tensions dans le détroit de Taïwan (5 %) laisse à penser qu'ils ne perçoivent pas non plus la puissance de l'ascendant établi par la Chine sur le système international et sur l'économie européenne (cf. Fiche N° 2).
- Enfin, l'importance très relative qu'ils confèrent à l'agression russe de l'Ukraine (8 %) nécessite, là aussi, de rappeler les risques que l'économie européenne encourt du fait de la posture hostile de Moscou (cf. Fiche N° 3).

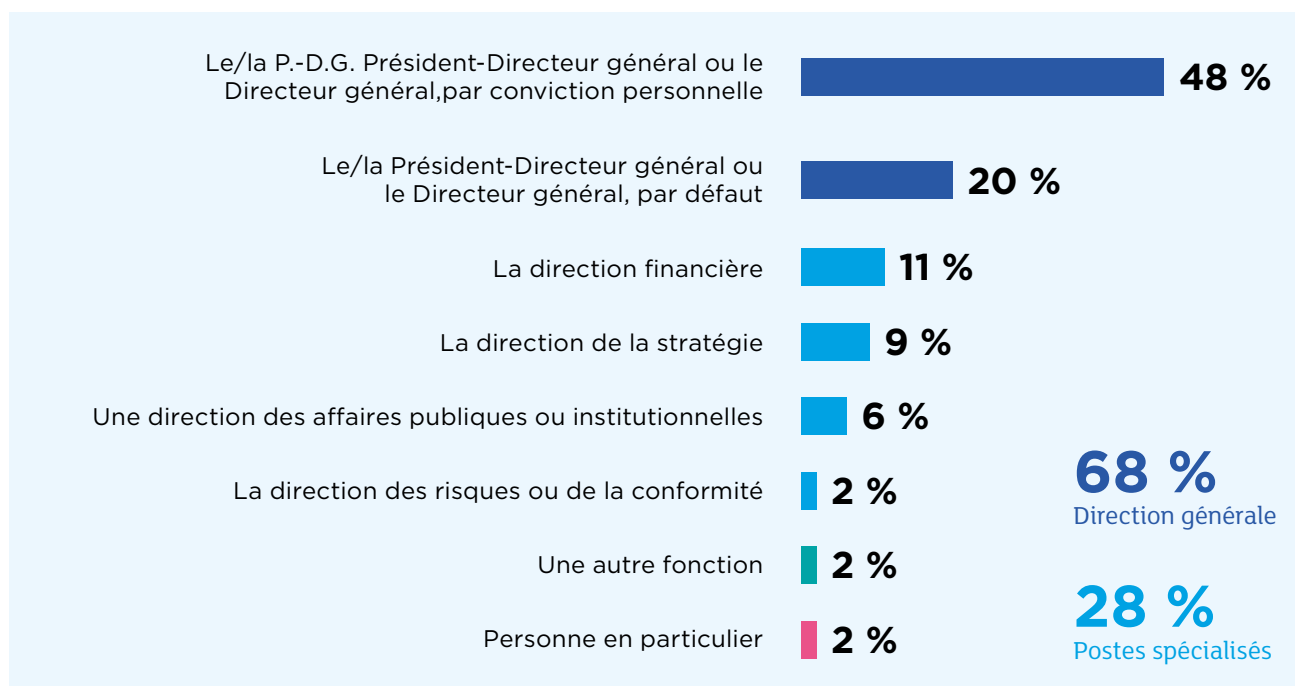
4. Même lucide, le leadership ne suffit pas

Même s'ils appréhendaient parfaitement la brutalisation du monde et ses conséquences profondes sur l'environnement mondial des affaires, les dirigeants économiques feraient face à un autre défi : celui de construire une culture d'entreprise adaptée à cette nouvelle époque. Nous en sommes loin, au regard des données du Baromètre Géopolitique & Business 2026.

En effet, **la question géopolitique est encore trop centrée entre les mains des directions générales.**

- Pour 68 % des dirigeants économiques interrogés, le suivi des enjeux géopolitiques est assuré par la direction générale. Pour 48 %, c'est par conviction personnelle du ou de la P-D.G., et pour 20 %, c'est une situation par défaut.
- Les directions financières (11 %) ou directions de la stratégie (9 %) apparaissent comme les premières alternatives.
- Cet état de concentration n'est pas un problème en soi. Cependant, elle révèle l'avancement relativement limité des entreprises sur la « courbe d'apprentissage » de la géopolitique en entreprise.
- Deux autres données permettent d'appréhender cet état de fait. 38 % des dirigeants admettent faire face à un besoin essentiel de meilleure compréhension des enjeux géopolitiques. 42 % des dirigeants interrogés souhaiteraient être mieux accompagnés pour appréhender les défis de sécurité économique.

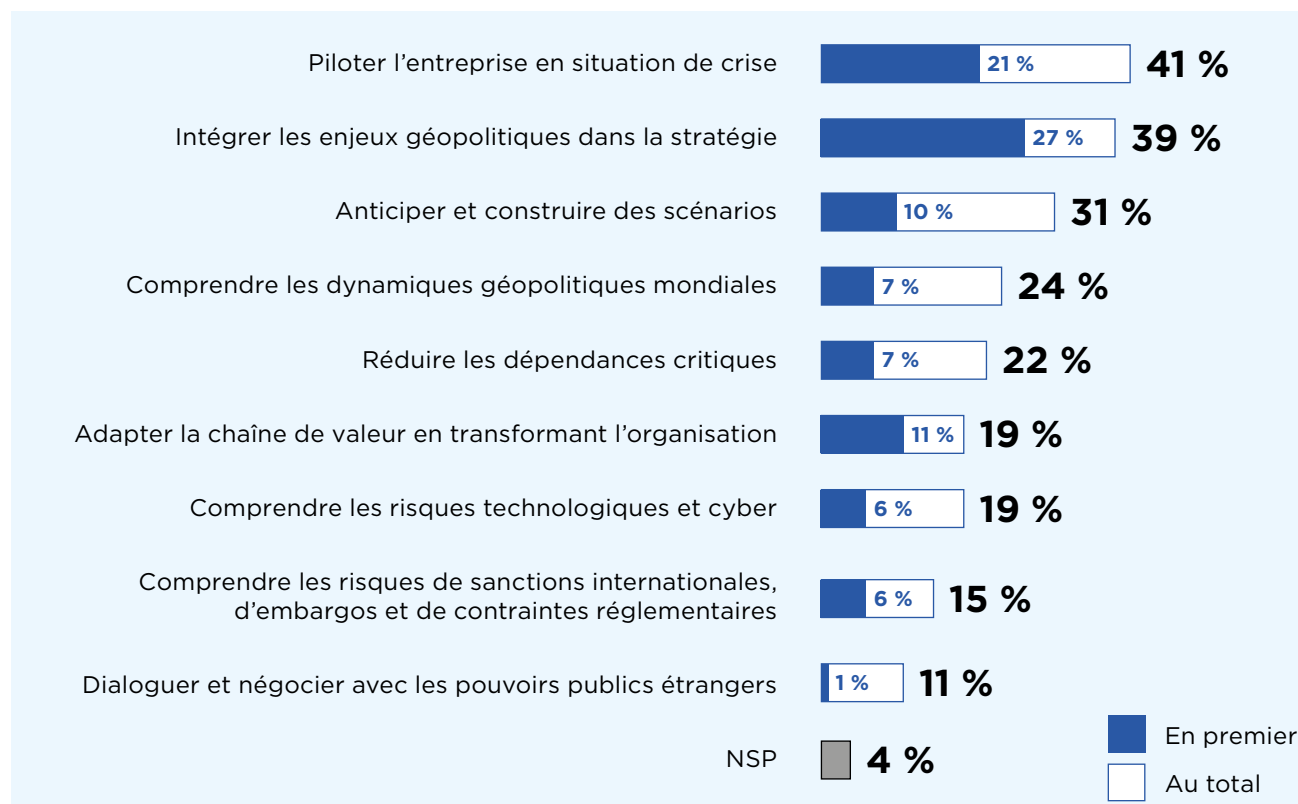
Au sein de votre comité de direction générale, qui suit principalement les enjeux géopolitiques pouvant affecter votre modèle économique ?



Au surplus, **les dirigeants économiques ont besoin de développer des compétences bien plus complexes pour adapter leurs entreprises.**

- Certes, les dirigeants reconnaissent l'importance d'apprendre à intégrer les risques géopolitiques dans la stratégie (27 %), consacrant l'importance d'une approche plus proactive du leadership.
- Mais pour traduire cette ambition de façon concrète, la gestion de crise (et donc une approche réactive du leadership) demeure la principale compétence perçue comme nécessaire (21 %).
- Cela se fait au détriment de nombreuses compétences indispensables pour opérationnaliser la gestion des crises géopolitiques : la transformation des chaînes de valeur (11 %), l'anticipation et la construction de scénarios prospectifs (10 %) ou encore la réduction des dépendances critiques (7 %) sont placées au second plan.
- D'ailleurs, 47 % des dirigeants interrogés estiment que leurs cadres sont préparés aux enjeux de sécurité économique grâce à des formations ou sensibilisations régulières, alors qu'il n'existe pas de capacités de formation à la hauteur des besoins du marché. Un biais d'optimisme pourrait expliquer ce niveau très élevé de confiance et laisser transparaître un effet de supériorité illusoire chez les dirigeants d'entreprises françaises.

Selon vous, quelles compétences les dirigeants d'entreprise doivent-ils prioritairement développer pour faire face aux risques géopolitiques ?



5. Pour être compétitives dans la post-mondialisation, les entreprises auront besoin d'une culture géopolitique

L'Institut Géopolitique & Business recommande aux dirigeants économiques de travailler au développement d'une culture géopolitique d'entreprise fondée sur trois piliers : plus de vigilance, plus de résilience, moins de dépendances.

Plus de vigilance : anticiper pour rester compétitif

La vigilance ne consiste pas à accumuler davantage d'informations sur le monde, mais à transformer l'analyse géopolitique en outil de décision au service direct du Comité exécutif. Le **scenario building** peut permettre aux dirigeants d'explorer plusieurs futurs possibles et d'en mesurer les conséquences pour leurs marchés, leurs investissements, leurs opérations et leurs chaînes de valeur. Il permet d'associer à chaque scénario des signaux observables, des seuils de déclenchement des décisions et des options pré-identifiées. Une entreprise qui identifie plus tôt une rupture peut adapter sa stratégie avant ses concurrents : dans un environnement instable, l'anticipation devient ainsi un avantage compétitif. Cette capacité doit être intégrée aux processus de planification stratégique, plutôt que mobilisée ponctuellement lorsqu'une crise éclate.

Plus de résilience : se préparer aux chocs

Anticiper ne permet pas de prédire précisément la prochaine crise. Il faut donc préparer l'organisation à absorber des chocs dont les effets seront nécessairement asymétriques. Le **stress testing** géopolitique, voire le war gaming, permet de confronter régulièrement le modèle économique à des scénarios extrêmes : fermeture d'un marché, rupture d'approvisionnement, sanctions, conflit, cyberattaque ou indisponibilité d'une technologie critique. L'objectif est d'identifier les vulnérabilités avant qu'elles ne deviennent des crises et de prévoir des solutions alternatives : fournisseurs, stocks, capacités de production, financements ou infrastructures. La résilience suppose ainsi d'intégrer davantage de flexibilité, de réversibilité et de marges de manœuvre dans les choix de l'entreprise, quitte à maintenir des redondances ciblées lorsque celles-ci sont nécessaires. Elle nécessite également de travailler sur la robustesse de l'organisation, c'est-à-dire sa capacité à encaisser des chocs en tant que telle.

Moins de dépendances : maîtriser son exposition

Dans un monde où les dépendances peuvent être instrumentalisées par les jeux de puissance, l'entreprise doit savoir précisément de quoi et de qui elle dépend. Des **audits** réguliers des procédures et des dépendances critiques doivent identifier les concentrations excessives concernant fournisseurs, technologies, données, énergie, infrastructures, financements, marchés ou juridictions. L'objectif n'est pas l'autarcie, mais la réduction des dépendances dont l'interruption pourrait compromettre une activité essentielle et le pilotage de dépendances choisies et non subies. Celui-ci se fonde sur la criticité des dépendances, la substituabilité des produits ou services en jeu et les coûts et délais d'adaptation.

Avec ou sans Chief Geopolitical Officer

Pour développer une telle **culture d'entreprise**, une organisation est nécessaire.

Cet enjeu dépasse l'annonce de la création d'un poste de chief geopolitical officer. Certes, pour donner l'impulsion, la direction générale peut s'appuyer sur une telle fonction ; mais elle doit surtout en faire un enjeu pour tous les membres du comité exécutif, avec un reporting régulier au conseil d'administration.

Plus profondément, l'émergence d'une culture d'entreprise géopolitique doit dépasser le top management : chaque fonction corporate et chaque business line peut contribuer à plus de vigilance, plus de résilience et moins de dépendances. On jugera l'implantation de cette culture d'entreprise à l'émergence d'un réseau de correspondants dans l'ensemble de l'organisation, chargés de faire remonter les signaux faibles, de participer à l'élaboration des scénarios, d'implémenter les stress-tests et de contribuer aux audits de dépendances critiques.



Fiche N° 1

Face aux États-Unis de Trump 2.0, quelle sécurité pour l'Europe ? Quelle sécurité économique pour les entreprises européennes ?

Au terme du Baromètre Géopolitique & Business 2026, « les États-Unis de Donald Trump » apparaissent comme le premier acteur représentant une menace majeure pour la sécurité économique européenne (30 %). Le second mandat de Donald Trump a donc catalysé le réveil stratégique des dirigeants d'entreprise français.

Pourtant, les droits de douane et les tensions commerciales, tout comme les tensions diplomatiques et économiques provoquées par l'attaque israélo-américaine contre l'Iran, ne sont que les manifestations les plus visibles de profondes turbulences transatlantiques. La rupture touche désormais les fondements politiques, diplomatiques et économiques des relations UE/US. Cette première fiche du Baromètre Géopolitique & Business 2026 a vocation à permettre aux dirigeants d'entreprises françaises de mieux appréhender la situation.

D'alliés sûrs, les États-Unis deviennent pour l'Europe un partenaire diplomatiquement imprévisible, politiquement distant et économiquement menaçant. Pour les entreprises, ce basculement transforme des dépendances longtemps considérées comme protectrices en vulnérabilités stratégiques.

Trump 2.0 : un allié qui devient un partenaire diplomatique imprévisible

Depuis 1949, l'Alliance atlantique repose sur deux promesses liées. La première est militaire : une attaque contre un allié est considérée comme une attaque contre tous. La seconde est politique : les signataires affirment leur attachement à la démocratie, aux libertés individuelles, à l'État de droit et au renforcement de leurs institutions libres. L'OTAN n'est donc pas seulement un dispositif de défense. Elle est aussi une communauté politique.

Trump 2.0 fragilise ces deux dimensions. Sur le plan militaire, la politique étrangère américaine est passée d'un « partage du fardeau » de la sécurité de l'Europe à un « transfert du fardeau » vers les États européens. Cette réorientation commence à produire des effets concrets.

En septembre 2026, le Pentagone examinait plusieurs scénarios pour la présence américaine en Europe (80 000 soldats). Dans le même temps, Washington continuait d'investir dans certaines infrastructures alliées et envisageait une implantation permanente en Pologne. Le mouvement de recul américain n'est donc pas un retrait total mais il installe une incertitude durable sur la configuration future de la garantie américaine. Si cette garantie devient plus conditionnelle, chaque tension transatlantique peut affecter les anticipations diplomatiques et économiques.

En janvier 2026, Donald Trump remettait en cause la souveraineté du Groënland, territoire autonome du Royaume du Danemark, et envisageait le recours à la force pour l'annexer. Cette crise a donné une autre dimension aux tensions transatlantiques : une alliance conçue pour protéger l'intégrité territoriale de ses membres s'est ainsi trouvée confrontée à la possibilité que son membre dominant opère lui-même une prédation territoriale sur un allié.

En février 2026, l'attaque unilatérale d'Israël et des États-Unis contre l'Iran a transformé cette incertitude en désaccord stratégique ouvert. En l'absence de concertation entre la Maison-Blanche et ses alliés en Europe, la France, l'Italie et l'Espagne ont ensuite refusé certaines demandes américaines de soutien militaire ou d'accès à leur espace aérien. Lorsque Washington a demandé aux alliés de contribuer à la sécurisation du détroit d'Ormuz et aux opérations dans le Golfe, plusieurs gouvernements européens ont exclu une participation de l'OTAN et privilégié, au mieux, des dispositifs distincts de l'Alliance. L'Europe s'est ainsi trouvée sommée de partager les risques d'une guerre qu'elle n'avait ni décidée ni soutenue.

Pourtant, le coût de cette guerre affecte directement l'Europe et son économie. Le verrouillage du détroit d'Ormuz, point de passage d'un cinquième du pétrole échangé dans le monde, a déclenché un nouveau choc énergétique et désorganisé de nombreuses chaînes de valeur. En septembre 2026, les stocks gaziers européens ne dépassaient pas les 70 %, contre une moyenne saisonnière

de 85 %, tandis que la guerre américano-israélienne contre l'Iran alimente une hausse du gaz, du diesel et du carburant aérien.

Le différend transatlantique ne porte donc plus seulement sur le transfert du fardeau militaire. Il porte sur les conséquences de sa politique étrangère sur la sécurité politique et économique de l'Europe.

Après Trump 2.0, aucun président américain ne pourra se présenter comme « leader du monde libre »

Cette évolution diplomatique ne s'explique pas seulement par le déplacement des priorités américaines vers l'Indopacifique. Elle accompagne un éloignement des systèmes politiques. L'« indice de démocratie libérale » publié par V-Dem marque une chute significative pour les États-Unis où se multiplient la concentration du pouvoir exécutif, l'affaiblissement des contre-pouvoirs et les pressions exercées sur les médias, les universités, les libertés civiles et les voix dissidentes. Freedom House souligne également ces mêmes tendances, tout en relevant que les tribunaux exercent encore une forme de contre-pouvoir efficace.

Si les assauts répétés du Président contre les contre-pouvoirs n'ont pas transformé la république américaine en régime autoritaire, la dynamique intérieure modifie déjà la politique extérieure. La Stratégie de Sécurité Nationale publiée en décembre 2025 par la Maison-Blanche ne décrit plus seulement l'Europe comme une alliée insuffisamment armée, elle reconfirme la volonté américaine de coaliser et soutenir les partis anti-UE qualifiés de « patriotiques » pour subvertir l'Union européenne de l'intérieur.

Washington conteste ainsi certains choix politiques européens au nom d'une autre conception de l'Occident. La régulation numérique, l'action climatique ou la lutte contre la désinformation ne sont plus seulement des sujets de négociation entre partenaires. Ils deviennent les terrains d'un conflit idéologique dans lequel l'administration américaine entend « corriger la trajectoire européenne », c'est-à-dire s'ingérer dans les choix démocratiques européens.

Pour l'Union européenne, la relation transatlantique crée un nouveau champ de contrainte démocratique. Une règle européenne peut désormais être interprétée comme une atteinte aux intérêts économiques américains ou à la liberté d'expression. Une décision de justice, une élection ou une politique climatique de l'UE peut devenir un sujet de confrontation bilatérale. La relation transatlantique reste dense mais elle n'est plus soutenue par la même évidence politique sur les valeurs fondamentales et le respect de la souveraineté démocratique des Européens.



J.D. Vance, Vice-Président des États-Unis, à la Conférence de Munich sur la sécurité, 14/02/2025

Les conflits autour des grandes entreprises technologiques américaines concentrent cette divergence. Par exemple, l'administration Trump présente le Digital Markets Act et le Digital Services Act de l'UE comme des instruments de censure et de discrimination contre les entreprises américaines. Cette confrontation est d'autant plus structurante que le pouvoir politique américain et une partie de la Silicon Valley se sont rapprochés, notamment autour de la figure du Vice-président des États-Unis, JD Vance, largement soutenu par les acteurs de la Tech lors de son entrée dans la vie politique.

Cette imprévisibilité diplomatique et cet éloignement politique produisent d'ailleurs de nouveaux rapprochements. Lorsqu'elle annonce sa proposition de faire du Canada un « membre associé » de l'Union européenne (sans que ce statut n'existe encore), la présidente de la Commission européenne ouvre une voie inédite à Ottawa. Cette initiative intervient alors que le Canada cherche lui aussi à réduire sa dépendance envers les États-Unis, après les menaces répétées de Donald Trump d'en faire le 51e État américain.

Trump 2.0 : un partenaire commercial qui pèse lourd sur la sécurité économique de l'Europe

Dans ce contexte diplomatique et politique, les États-Unis ne jouent plus le même rôle dans le paysage des menaces sur la sécurité économique européenne.

Publiée en décembre 2025 par la Maison-Blanche, la nouvelle Stratégie de Sécurité Nationale décrit l'arsenalisation des dépendances économiques au profit de la puissance américaine comme l'un des principaux leviers de la puissance américaine. Pour l'administration Trump, l'accès à son marché intérieur, la possibilité de se financer en dollar, de recourir aux hyperscaleurs technologiques américains et les approvisionnements énergétiques sont autant de leviers de hard power.

La guerre commerciale que poursuit Trump 2.0 en est la preuve. La Banque centrale européenne constate que les « droits de douane réciproques » sont désormais intégrés à une stratégie industrielle destinée à attirer la production et l'investissement vers les États-Unis. Pour un marché

vaste et protégé, ces mesures douanières servent à pousser les entreprises étrangères à produire sur le sol américain. L'accord commercial conclu à Turnberry en 2025 alimente directement ce risque. Il affiche un objectif de 600 milliards de dollars d'investissements européens supplémentaires aux États-Unis d'ici 2028. Ces annonces ne constituent pas toutes des engagements juridiquement contraignants mais elles signalent une extraction croissante du capital européen vers le territoire américain.

La vulnérabilité européenne ne se limite toutefois pas aux relations commerciales. Elle repose sur trois dépendances structurelles susceptibles de devenir autant de canaux de coercition américaine.

La première est technologique : le cloud, les logiciels, les semi-conducteurs avancés et de nombreux services numériques essentiels restent dominés par des entreprises américaines. Washington pourrait ainsi restreindre l'accès à certaines technologies ou menacer la continuité de services critiques afin d'obtenir des concessions politiques ou économiques.

La deuxième dépendance est financière. Le rôle central du dollar, des banques américaines et des infrastructures de paiement placées sous juridiction américaine confère aux États-Unis une capacité de contrainte extraterritoriale considérable.

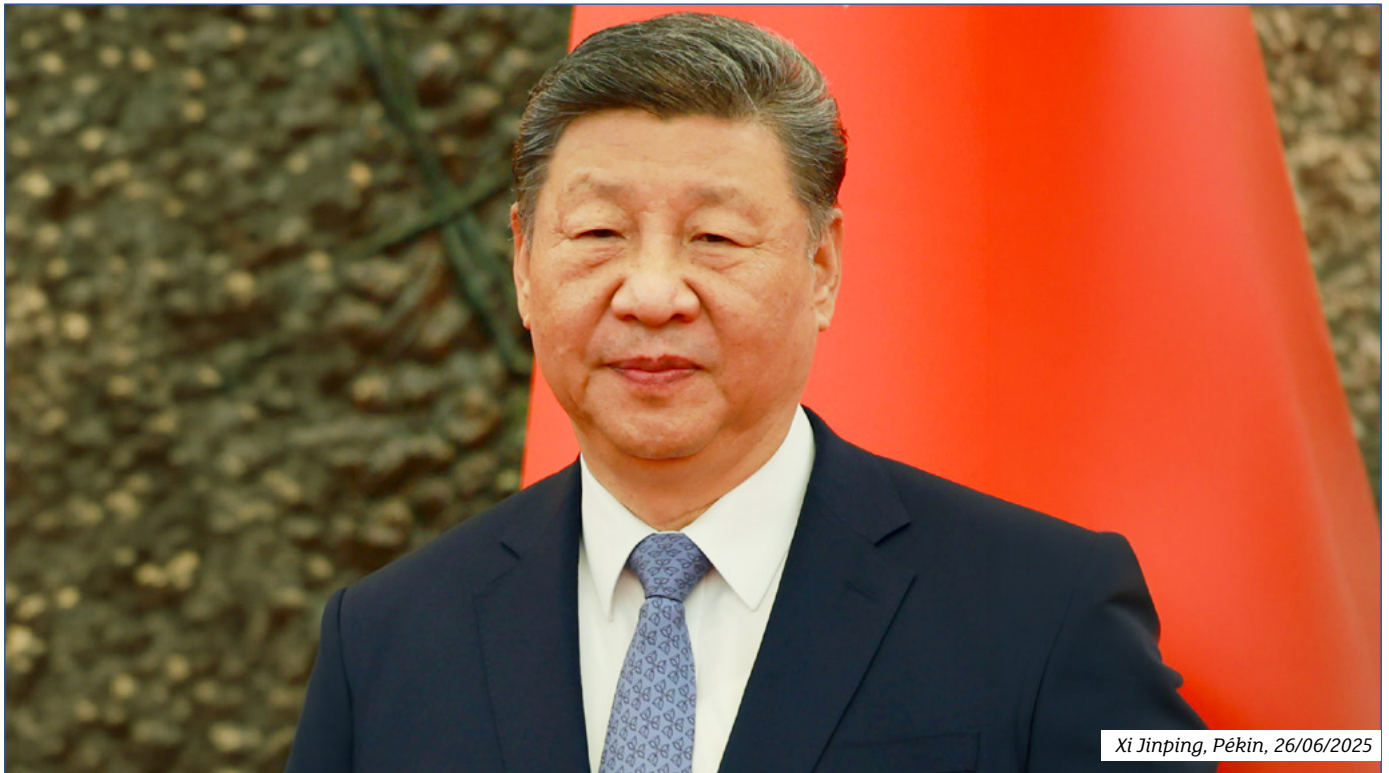
La troisième est énergétique : depuis la rupture avec la Russie, l'Union européenne dépend davantage des hydrocarbures américains, notamment du gaz naturel liquéfié.

Ces trois dépendances, technologique, financière et énergétique, ne constituent pas automatiquement des menaces. Elles deviennent néanmoins des vulnérabilités de sécurité économique dès lors que l'administration américaine envisage leur mobilisation comme instruments de puissance.

Enfin, la dépendance militaire possède une dimension économique elle-même. Les achats d'équipements américains engagent les armées européennes sur plusieurs décennies à travers les pièces détachées, les munitions, les logiciels, la maintenance et les données. Le réarmement nécessaire de l'Europe peut donc renforcer à court terme la dépendance dont elle cherche à réduire les conséquences stratégiques.

Diplomatiquement imprévisibles, politiquement distants et économiquement menaçants, les États-Unis de Trump 2.0 imposent aux entreprises européennes de composer avec une réalité stratégique beaucoup plus complexe, qui transforme en profondeur leur environnement d'affaires.

Cette évolution exige de renforcer leur vigilance grâce à la planification par scénarios, de tester la résilience de leurs modèles d'affaires au moyen de tests de résistance adaptés aux différents niveaux de tension transatlantique, et de réduire leurs dépendances en commençant par un audit de leur criticité et de leur substituabilité dans chaque chaîne de valeur.



Xi Jinping, Pékin, 26/06/2025

Fiche N° 2

Face à la Chine de Xi, quelle sécurité pour l'Europe ? Quelle sécurité économique pour les entreprises européennes ?

Parallèlement aux tensions diplomatiques, aux ruptures politiques et aux menaces économiques qui transforment l'espace euro-atlantique, se joue également le durcissement géoéconomique entre la République populaire de Chine et l'Union européenne.

Pourtant, seulement 4 % des dirigeants d'entreprises considèrent la Chine de Xi Jinping comme un acteur portant une menace majeure sur la sécurité économique européenne, et seulement 5 % suivent avec attention la situation de tension dans le détroit de Taïwan. Alors que le risque chinois ne reçoit pas l'attention qui lui revient, cette fiche résume l'essentiel de ce que les dirigeants d'entreprise ont à connaître à ce sujet.

Pour les entreprises européennes, le risque chinois ne réside pas seulement dans l'hypothèse extrême - mais tout à fait plausible - d'un conflit majeur autour de Taïwan. Il procède surtout de la convergence entre trois dynamiques : une politique étrangère subversive de l'ordre international libéral, un modèle économique qui projette ses déséquilibres intérieurs vers l'extérieur et la constitution méthodique d'un arsenal de sécurité économique.

Pékin pèse de plus en plus sur l'avenir de l'ordre international fondé sur le droit auquel tient l'Europe

Ayant compris la dynamique délétère de l'espace euro-atlantique, la diplomatie chinoise encourage régulièrement l'« autonomie stratégique » de l'Union européenne. Pékin semble espérer capter les bénéfices des tensions entre Washington et ses alliés du Vieux Continent. Dans la même logique, elle cultive l'idée d'un partenariat sino-européen pour la lutte contre les dérèglements climatiques dans un contexte de retrait inédit des États-Unis hors de la gouvernance mondiale de l'environnement. Mais cette coopération sélective, qui a démontré toutes ses limites lors du Sommet UE-Chine de juillet 2025, n'efface pas les profondes divergences entre l'Europe et la Chine.

La première de ces divergences porte sur la conception du système multilatéral. Tirant une influence considérable de sa position au Conseil de Sécurité des Nations Unies et de son entrisme dans la gouvernance des agences et programmes spécialisés de l'ONU, Pékin cherche à subvertir progressivement cet ordre international fondé sur le droit et l'universalité des droits humains.

La deuxième divergence concerne le statut quo dans le détroit de Taïwan. Contre la position européenne, la Chine continentale affirme de plus en plus la possibilité qu'elle recoure à la force pour intégrer l'île au régime politique autoritaire qu'elle déploie sur le continent. Elle déploie des opérations d'influence, d'ingérence et d'intimidation et des exercices militaires de plus en plus impressionnants. Les conséquences économiques potentielles d'une telle rupture du statu quo en Mer de Chine méridionale seraient vertigineuses : environ la moitié des porte-conteneurs mondiaux empruntent le détroit, Taïwan produit plus de 90 % des semi-conducteurs les plus avancés si bien qu'un conflit armé pourrait retrancher près de 10 000 milliards de dollars à l'économie mondiale dès sa première année selon les estimations de Bloomberg.

Enfin, par le soutien qu'elle apporte à la Russie dans sa guerre d'Ukraine, Pékin participe de la dégradation de la sécurité de l'UE. Sans fournir officiellement d'armes complètes, Pékin offre à Moscou un soutien diplomatique, énergétique, financier et industriel décisif. Les composants microélectroniques et les machines-outils exportés vers Moscou permettent à la Russie de produire missiles, chars, drones et avions, conduisant l'OTAN à qualifier Pékin de « facilitateur décisif » de la guerre russe. Ce soutien participe de l'économie de guerre russe, de la prolongation effective du conflit et donc de son extension à une éventuelle guerre d'Europe.

D'ailleurs, après que l'UE a visé des entités chinoises soutenant l'appareil militaire russe, Pékin a adopté des représailles contre des banques et des entreprises européennes.

Les déséquilibres économiques soutenus par le Parti communiste chinois coûtent toujours plus à l'industrie européenne

En 2025, la consommation des ménages représentait toujours moins de 40 % du PIB, contre environ 55 % dans l'UE. Cette faiblesse structurelle tient notamment à la part réduite des revenus dans la valeur ajoutée, au coût du logement et à l'insuffisance de la protection sociale, qui entretient une forte épargne de précaution. Elle est aggravée par le vieillissement démographique : la population chinoise a encore diminué en 2025, pour la quatrième année consécutive, tandis que les plus de 60 ans représentent désormais près de 23 % de la population. On anticipe déjà que la contraction de la population active et l'augmentation des dépenses liées au vieillissement pèseront durablement sur la demande intérieure, aggravant les déséquilibres économiques chinois.

Pékin ne répond pourtant pas à ces déséquilibres par une redistribution massive en faveur des ménages. Le XVe plan quinquennal confirme, au contraire, la priorité accordée aux « nouvelles forces productives » : intelligence artificielle, robotique, semi-conducteurs, véhicules électriques, batteries et technologies énergétiques. Dès 2026, près de 1 300 milliards de yuans — environ 155 milliards d'euros — de financements publics doivent ainsi être consacrés à la science et à la technologie, soit une augmentation de 7,1 % en un an. Pékin ambitionne parallèlement de porter la valeur de six nouvelles industries « piliers », estimée à 6 000 milliards de yuans en 2025, au-delà de 10 000 milliards en 2030. Les activités liées à l'intelligence artificielle devraient, à elles seules, franchir le même seuil. Même s'il s'appuie désormais sur des atouts économiques nationaux documentés, comme la concurrence intérieure exacerbée, l'effort de R&D ou la forte intégration verticale des entreprises, ce China Shock 2.0 continue de reposer sur de fortes aides publiques qui combinent subventions, commandes publiques, crédits dirigés, fiscalité préférentielle, approvisionnements énergétiques et mises à disposition de terrains à prix réduits. Si l'opacité de ces mesures empêche d'établir précisément leur incidence économique, l'ampleur de la distorsion est néanmoins illustrée par les droits compensateurs demeurés applicables dans l'Union : 17 % pour BYD, 18,8 % pour Geely et 35,3 % pour SAIC, en plus du droit automobile ordinaire de 10 %.

Cette politique accroît les capacités productives beaucoup plus rapidement que la demande chinoise et fait de l'exportation la soupape du modèle. En 2025, l'excédent commercial chinois a atteint le niveau historique de 1 200 milliards de dollars, en hausse de 20 %. Alors que les exportations vers les États-Unis reculaient de 20 %, celles à destination de l'Union européenne augmentaient de 8 %. Ce redéploiement est facilité par le taux de change : malgré l'ampleur de ses excédents, le renminbi s'est déprécié de 7,5 % face à l'euro en 2025. En 2026, les travaux cités par la BCE estimaient d'ailleurs sa sous-évaluation réelle entre 15 et 16 % (tandis que les estimations du FMI sont plus élevées encore).



Xi Jinping et Donald Trump, 14/05/2026

L'Europe absorbe depuis plusieurs années une part croissante des surcapacités chinoises. Un seuil critique a ainsi été franchi en 2025, lorsque le déficit commercial de l'UE vis-à-vis de la Chine a atteint le niveau record de 360 milliards d'euros. La guerre commerciale lancée par Donald Trump accélère cependant cette tendance : elle a déclenché une importante redirection des exportations chinoises vers le continent européen, amenant la BCE à estimer que les importations européennes en provenance de Chine pourraient encore augmenter de 10 %. Cette pression s'exerce sur un appareil productif déjà confronté à un profond écart de compétitivité : à qualité comparable, les industriels européens interrogés par le Haut-Commissariat à la stratégie et au plan évaluent leur désavantage de coût face à la Chine entre 30 et 40 %.

Le risque industriel induit va, lui aussi, en s'aggravant. En 2025, 940 000 véhicules électriques fabriqués en Chine ont été vendus en Europe, soit près de 50 % de plus en un an. La même pression concerne les batteries, le photovoltaïque, la chimie, l'acier et, demain, la robotique. L'ampleur de l'exposition est potentiellement systémique : la Chine représente désormais près du tiers de la production manufacturière mondiale, contre environ 15 % pour l'UE, tandis que jusqu'à 55 % de la production manufacturière européenne pourrait être confrontée, à moyen terme, à une concurrence chinoise économiquement insoutenable. Cette proportion atteindrait 70 % en Allemagne, 60 % en Italie, 50 % en Espagne et 36 % en France. Dans la seule filière des équipementiers automobiles, qui emploie environ trois millions de personnes en Europe, 350 000 emplois seraient ainsi menacés au cours des cinq prochaines années. Pour

l'industrie européenne, le déséquilibre entre l'UE et la Chine change donc de nature : il s'agit moins de préserver des parts de marché que de protéger des capacités de production, des compétences et la maîtrise de technologies indispensables à la compétitivité comme à la souveraineté du continent.

Par-delà les dépendances européennes, Pékin renforce ses capacités à atteindre nos failles de sécurité économique

En matière de sécurité économique, la vulnérabilité la plus immédiate de l'Europe concerne les matières premières critiques. Pour 17 des 34 matières classées comme critiques par l'Union européenne, la Chine assure au moins 70 % de l'extraction ou du raffinage mondial. Cette concentration importe moins par le volume des échanges que par l'absence de substituts rapidement mobilisables.

La dépendance est particulièrement forte pour les terres rares, indispensables aux véhicules électriques, aux éoliennes, à l'électronique, aux semi-conducteurs et aux systèmes de défense. La Chine produit ou transforme environ 85 à 95 % de l'offre mondiale selon les segments et fournit 70 % des importations directes de la zone euro. La vulnérabilité s'accroît au stade suivant de la chaîne de valeur : l'Union dépend de la Chine pour environ 98 % de ses aimants permanents à base de terres rares. Or ces composants, notamment ceux utilisant du néodyme, du praséodyme, du dysprosium ou du terbium, sont indispensables aux moteurs électriques, aux équipements militaires, à la robotique et aux turbines éoliennes.

Plus de 80 % des grandes entreprises européennes ne sont ainsi séparées d'un producteur chinois de terres rares que par trois intermédiaires au maximum.

Cette domination s'étend au graphite, dont la Chine assure environ 95 % du raffinage de qualité batterie, ainsi qu'au gallium, au germanium et à l'antimoine. Pékin représente près de 99 % de la production mondiale de gallium et environ 69 % de celle de germanium ; ces deux métaux sont essentiels aux semi-conducteurs, aux télécommunications, aux radars, aux satellites et à l'électronique de puissance. La Chine demeure également le premier producteur d'antimoine, utilisé dans les munitions, les batteries, les retardateurs de flamme et certains composants électroniques. La criticité de ces matières tient donc à la combinaison d'une forte concentration de l'offre, de faibles stocks européens et de délais souvent longs pour ouvrir de nouvelles capacités minières ou industrielles.

Depuis 2023, Pékin a successivement soumis le gallium, le germanium, le graphite et l'antimoine à des contrôles d'exportation. Le 4 avril 2025, ce dispositif a été étendu à sept catégories de terres rares ainsi qu'aux aimants associés, en réaction à l'augmentation des droits de douane américains. L'exigence d'une licence, applicable indépendamment de la destination finale, a transmis à l'Europe les effets d'une confrontation sino-américaine à laquelle elle n'était pas partie. En mai 2025, les exportations chinoises d'aimants en terres rares ont chuté de 75 % sur un an. En juin, plusieurs lignes et usines d'équipementiers automobiles européens avaient interrompu leur production ; sur les centaines de demandes de licences déposées, environ un quart seulement avaient alors été approuvées. La Chine a ainsi démontré qu'elle pouvait instrumentaliser une dépendance mondiale pour répondre aux États-Unis, tout en imposant des dommages collatéraux aux entreprises européennes.

Cette capacité de coercition économique s'appuie également sur un arsenal juridique de plus en plus étendu. La loi sur le contrôle des exportations, la loi contre les sanctions étrangères, la loi « anti-espionnage », la réglementation des biens à double usage et la liste des « entités non-fiables » permettent de limiter des transactions, d'interdire des exportations et de sanctionner des entreprises étrangères. Leur usage de plus en plus explicitement géopolitique peut placer un groupe européen devant un conflit de normes : respecter les sanctions européennes ou américaines tout en s'exposant, en Chine, à l'exclusion du marché, à la perte d'un fournisseur critique, ou à des mesures de rétorsions pouvant cibler l'entreprise comme ses dirigeants. Ce risque s'accroît depuis les derniers décrets adoptés en avril 2026.

Le développement de nouvelles normes extraterritoriales par la Chine renforce l'inquiétude face à ces risques de sécurité économique. En décembre 2024, Pékin a adopté la version expérimentale d'une « norme fondamentale relative à la publication d'informations de durabilité des entreprises ». Complétée en 2025 par des orientations d'application, celle-ci est fondée sur les grands principes de l'International Sustainability Standards Board (ISSB) et est dotée d'une logique de double matérialité à l'européenne.

Pour les entreprises de l'UE opérant en Chine, le risque d'une démultiplication des cadres réglementaires pourrait évoluer vers une arsenalisation de normes ESG créant de nouveaux risques de sécurité juridique et de divulgation d'informations sensibles.

Portée par une diplomatie subversive, des excédents commerciaux toujours plus lourds et un arsenal de coercition économique toujours plus menaçant, la Chine impose aux entreprises européennes une transformation profonde de leur environnement d'affaires, loin de la « mondialisation heureuse » qui avait favorisé l'essor des relations entre la Chine et l'Union européenne au début du siècle.

Pour les dirigeants économiques, cette évolution exige de renforcer leur vigilance grâce à la planification par scénarios, notamment autour d'une crise à Taïwan ou d'une escalade des tensions sur les terres rares, de tester la résilience de leurs modèles d'affaires face aux ruptures d'approvisionnement et aux conflits de normes, et de réduire leurs dépendances en commençant par un audit de leur criticité et de leur substituabilité dans chaque chaîne de valeur.



Vladimir Poutine, 05/09/2025

Fiche N° 3

Face à la Russie de Poutine, quelle sécurité pour l'Europe ? Quelle sécurité économique pour les entreprises européennes ?

Au terme du Baromètre Géopolitique & Business 2026, seulement 8 % des dirigeants d'entreprises françaises considèrent la Russie de Vladimir Poutine comme une menace majeure pour la sécurité économique de l'Europe. Seulement 8 % d'entre eux suivent les développements de la guerre d'Ukraine et 8 % suivent les menaces russes sur l'Europe.

Comme dans le Baromètre 2025, l'Institut constate ici un déficit majeur d'attention face à l'une des ruptures géopolitiques les plus importantes pour l'Europe, sa sécurité et sa souveraineté économique. Cette troisième fiche vise donc à récapituler les principaux éléments importants pour les dirigeants d'entreprise.

La Russie entre dans la cinquième année de sa guerre contre l'Ukraine sans avoir atteint ses objectifs initiaux, mais sans avoir renoncé à son projet impérial. Tandis que le régime se soviétise et que l'économie russe s'organise durablement autour de l'effort militaire, le Kremlin étend progressivement sa confrontation à l'ensemble du continent européen.

Pour les entreprises européennes, le risque russe procède de la convergence entre trois dynamiques : l'enracinement d'un régime militarisé qui trouve dans la guerre un instrument de reproduction, l'affaiblissement de la garantie de sécurité américaine et la multiplication d'opérations hybrides visant directement les intérêts de sécurité économique européens.

En voie de soviétisation accélérée, la Russie de Poutine n'est pas parvenue à briser la défense ukrainienne

Après plus de quatre années de guerre à grande échelle, la Russie n'a atteint aucun de ses objectifs stratégiques initiaux : elle n'a ni renversé le gouvernement ukrainien, ni placé l'ensemble du pays sous sa tutelle, ni empêché son rapprochement avec l'Union européenne. Elle conserve néanmoins l'initiative sur une partie du front et occupe toujours près d'un cinquième du territoire ukrainien, Crimée comprise.

En septembre 2026, le rapport de force reste donc asymétrique mais non décisif. La Russie dispose d'une supériorité en effectifs, en munitions et en capacités de frappe dans la profondeur ; l'Ukraine conserve une forte capacité défensive, maîtrise une partie de la guerre des drones et frappe régulièrement les bases, les infrastructures logistiques et le secteur énergétique russes. L'offensive russe du printemps et de l'été 2026 n'a toutefois produit aucune percée : les forces russes n'ont conquis qu'environ 90 km² en août, au prix de pertes élevées.

Le bilan humain est considérable. En 2026, on estime les pertes militaires russes à environ 1,4 millions, dont près de 450 000 morts. Les pertes ukrainiennes sont plus difficiles à établir, mais elles pèsent proportionnellement davantage sur un pays dont la population est quatre fois moins nombreuse. Le coût économique est tout aussi disproportionné : fin 2025, les destructions directement constatées en Ukraine atteignaient 195 milliards de dollars, les pertes économiques cumulées 667 milliards et les besoins de reconstruction près de 588 milliards sur dix ans, soit environ trois fois le PIB ukrainien. Plus de six millions d'Ukrainiens demeurent réfugiés à l'étranger et l'économie nationale reste environ 20 % inférieure à son niveau de 2021.

L'économie russe a mieux résisté que prévu aux sanctions, mais cette résistance dissimule une militarisation croissante plutôt qu'une prospérité durable. Après une croissance stimulée par la dépense publique en 2023 et 2024, le PIB n'a progressé que de 1 % en 2025, avec des perspectives équivalentes pour 2026. Les pénuries de main-d'œuvre, l'inflation, le renchérissement du crédit et l'éviction de l'investissement civil affaiblissent progressivement le potentiel économique.

En 2025, la Russie a consacré environ 7,5 % de son PIB à la guerre et aux autres dépenses militaires. Son déficit budgétaire, initialement contenu grâce aux revenus de ses exportations d'hydrocarbures, pourrait atteindre 3 % du PIB en 2026, contre un objectif initial de 1,6 %. La dette

publique demeure faible, mais les ressources liquides du Fonds national de prospérité ont été largement mobilisées et la dépendance aux recettes pétrolières, au yuan et aux approvisionnements chinois s'est renforcée.

Cette économie de guerre participe d'une transformation politique plus profonde. Pour Françoise Thom, la « soviétisation » du régime ne signifie pas un retour à la planification intégrale : elle désigne une étatisation progressive conservant juste assez de mécanismes de marché pour assurer la production et la survie économique. Les anciennes élites économiques, jugées trop autonomes ou trop liées à l'Occident, sont marginalisées au profit d'une nouvelle élite fidèle au Kremlin, issue des appareils sécuritaires, de l'industrie militaire et, de plus en plus, des vétérans du front. Tous les partis autorisés deviennent des « clones » du pouvoir ; la propagande présente l'Europe comme un ennemi civilisationnel ; la guerre sert à légitimer la répression, à renouveler les élites et à canaliser vers l'extérieur les tensions intérieures. Elle n'est donc plus seulement une politique du régime : elle devient l'un de ses principaux instruments de reproduction.

Cette évolution rend la sortie de guerre elle-même dangereuse pour le Kremlin. La démobilisation de centaines de milliers de combattants, la reconversion des industries militaires et la diminution des rémunérations distribuées dans les régions les plus pauvres pourraient provoquer un choc social et politique. Le pouvoir russe possède dès lors un intérêt intérieur à entretenir une confrontation prolongée. Même si son économie civile s'affaiblit, la Russie pourrait ainsi disposer en 2030 d'une armée plus nombreuse, plus expérimentée et soutenue par une base industrielle plus productive qu'en février 2022.

Empêché en Ukraine, le Kremlin a commencé sa « guerre d'Europe »

La guerre russe ne s'arrête pas aux frontières de l'Ukraine. Elle vise plus largement à réviser l'ordre de sécurité européen, à reconstituer une sphère d'influence et à démontrer que l'OTAN ne protégera pas effectivement tous ses membres. Moscou prépare ainsi sa « guerre d'Europe », combinant réarmement, intimidation nucléaire, subversion politique, sabotages et possibilité d'une agression conventionnelle limitée. Son objectif serait de provoquer une crise au cours de laquelle les Européens et les Américains renonceraient à défendre un pays allié. Un tel renoncement viderait l'article 5 de sa substance et porterait un coup potentiellement fatal à la crédibilité de l'OTAN ou de l'Union européenne.

Ce risque augmente parce que la posture américaine modifie la division transatlantique du travail militaire. La stratégie de défense américaine de 2026 demande désormais aux Européens d'assumer la responsabilité principale de leur défense conventionnelle, Washington ne leur promettant plus qu'un soutien « critique mais plus limité ». Les États-Unis concentrent leurs moyens conventionnels sur la défense du territoire américain et sur



l'Indo-Pacifique, tout en faisant de leur arsenal nucléaire le principal socle de leur contribution à la dissuasion en Europe.

Or la dissuasion nucléaire ne remplace ni les troupes, ni la défense aérienne, ni les capacités de frappe conventionnelle nécessaires pour répondre à une agression limitée sans devoir choisir immédiatement entre l'inaction et l'escalade nucléaire.

Cette inflexion s'est matérialisée en mai 2026 par le retrait annoncé d'environ 5 000 militaires américains stationnés en Allemagne et par l'abandon du déploiement prévu d'une unité équipée de missiles Tomahawk et hypersoniques. Cette décision supprime un élément important de la dissuasion conventionnelle par représailles face à la Russie. Une révision plus large de la présence américaine pourrait conduire au retrait de plusieurs dizaines de milliers de soldats. Même si cette réduction demeure discutée à Washington et partiellement encadrée par le Congrès, sa seule mise en débat affecte déjà la crédibilité de l'engagement américain.

À cette incertitude militaire s'ajoute une inflexion diplomatique. Depuis 2025, Washington a écarté comme irréalistes le retour de l'Ukraine à ses frontières antérieures à 2014 et son adhésion à l'OTAN, refusé l'engagement de troupes américaines dans une garantie de sécurité et accru la pression sur Kyiv afin qu'elle accepte des concessions territoriales. Cette position reprend plusieurs éléments centraux des exigences russes : neutralisation stratégique de l'Ukraine, sanctuarisation de facto des conquêtes et transfert aux seuls Européens du coût de sa sécurité. Elle

ne reprend pas nécessairement l'intégralité du programme maximaliste de Moscou (qui demeure la mise sous tutelle politique et militaire de l'Ukraine) mais elle rapproche la base de négociation américaine de plusieurs demandes que les Occidentaux rejetaient avant 2025.

Le changement de posture américaine affecte ainsi la dissuasion avant même tout retrait complet. Celle-ci dépend de la conviction de l'adversaire que les moyens disponibles seront effectivement employés. En distinguant plus nettement la garantie nucléaire américaine d'une défense conventionnelle désormais principalement européenne, Washington peut ouvrir une zone d'incertitude que Moscou cherchera à exploiter. Une opération clandestine, une incursion limitée, une attaque attribuée à des intermédiaires ou une campagne contre les infrastructures critiques permettrait au Kremlin de tester la cohésion occidentale tout en restant sous le seuil d'une riposte nucléaire.

Enfin, la Russie bénéficie de soutiens extérieurs inquiétants. La Corée du Nord a livré plusieurs millions d'obus ainsi que des missiles. L'Iran a fourni les technologies ayant permis la production massive de drones de type Shahed. Surtout, les machines-outils, composants électroniques, véhicules et biens à double usage chinois contribuent au fonctionnement de l'économie de guerre russe. La Chine ne souhaite pas nécessairement une guerre directe entre la Russie et l'OTAN, mais elle réduit l'efficacité des sanctions et rend beaucoup plus difficile l'isolement économique de Moscou.

La guerre d'Ukraine et la « guerre d'Europe » imposent un double coût aux économies européennes

La politique étrangère du Kremlin, agressive contre l'Ukraine et hostile contre l'Europe, engendre deux conséquences pour les entreprises européennes : des conséquences budgétaires et des conséquences sécuritaires.

L'impact budgétaire a déjà eu lieu. Après avoir longtemps maintenu leur effort autour de 1,4 % du PIB, les membres européens de l'OTAN ont dépassé collectivement 2 % en 2025. Les dépenses européennes de défense avaient déjà progressé de 11,8 % en volume en 2024, après 5,2 % en 2023 et 2,8 % en 2022.

L'impact budgétaire ne s'arrêtera pas là. En effet, le rattrapage opéré ces dernières années reste pourtant insuffisant. Les armées européennes manquent de stocks de munitions, de systèmes de défense aérienne et antimissile, de moyens de renseignement spatial, de transport stratégique, de ravitaillement en vol et de capacités de frappe à longue portée. Plus fondamentalement, il faut estimer l'ampleur de l'effort budgétaire à produire si l'Europe devait dissuader la Russie de l'agresser sans l'appui des États-Unis. Dans un scénario extrême où les États-Unis retireraient de l'Europe leurs personnels, leurs équipements et leur contribution aux plans de défense de l'OTAN, l'International Institute for Strategic Studies estime à environ 1 000 milliards de dollars, sur un cycle de vie de vingt-cinq ans, le coût du remplacement de leur contribution conventionnelle.

S'agissant de l'impact sécuritaire, il est déjà nettement perceptible. En effet, la Russie mène une campagne hybride contre l'Europe qui touche directement les intérêts de sécurité européens. Malgré les difficultés d'attribution, son intensification est mesurable : le CSIS recense 34 attaques russes en Europe en 2024, contre douze en 2023 et deux en 2022. Les transports et les infrastructures industrielles ou critiques représentaient près de 70 % des cibles. L'IISS conclut également que le nombre d'opérations russes contre les infrastructures critiques européennes a presque quadruplé entre 2023 et 2024.

Cette campagne combine cyberattaques, sabotages physiques et perturbation des réseaux. L'Union européenne attribue notamment au renseignement russe des opérations contre l'industrie française de défense et le système énergétique polonais. En décembre 2025, trente installations renouvelables, une entreprise industrielle et une centrale de cogénération desservant près de 500 000 personnes ont été simultanément ciblées en Pologne. Les attaquants ont tenté d'effacer des données et de perturber les systèmes de contrôle.

La menace devient également physique. Des colis incendiaires ont pris feu dans des plateformes DHL à Leipzig, Birmingham et Varsovie ; plusieurs entrepôts contenant du matériel destiné à l'Ukraine ont été incendiés ; un projet visant le président de Rheinmetall a été déjoué. Le recours à des exécutants recrutés sur les réseaux sociaux permet à Moscou de multiplier les opérations tout en dissimulant la chaîne de responsabilité.

La Russie exploite enfin la vulnérabilité des infrastructures interconnectées. Depuis 2022, une dizaine de câbles énergétiques ou numériques ont été endommagés en mer Baltique, même si l'intentionnalité n'a pas toujours été établie. En septembre 2025, des drones ont perturbé six aéroports danois : la fermeture de Copenhague pendant quatre heures a affecté environ 20 000 passagers. D'autres incidents ont concerné des ports, bases militaires et sites industriels européens. Cette campagne élève les coûts de sécurité, éprouve les dispositifs de crise et révèle des vulnérabilités susceptibles d'être exploitées lors d'une confrontation ouverte.

Militarisée, soviétisée et engagée dans une confrontation durable avec l'Europe, la Russie impose aux entreprises européennes un environnement dans lequel la guerre ne constitue plus seulement un risque extrême : elle pèse déjà sur les finances publiques, les infrastructures critiques, les systèmes informatiques, les chaînes logistiques et la sécurité des activités.

Pour les dirigeants économiques, cette évolution exige de renforcer leur vigilance grâce à la planification par scénarios, notamment autour d'un affaiblissement de l'Ukraine, d'une agression limitée contre un État européen ou d'une intensification de la guerre hybride ; de tester la résilience de leurs modèles d'affaires face aux cyberattaques, sabotages et ruptures d'infrastructures ; et de réduire leurs vulnérabilités en commençant par un audit de leurs actifs critiques, de leurs dépendances logistiques et numériques ainsi que de leurs dispositifs de continuité d'activité.

Bibliographie

- **ANDREWS**, Daniel S., PUHR, Harald & KNILL, April, "Transmission of Geopolitical Shocks to Firm Behavior: A Synthesis and Integrative Model", *Journal of International Business Policy*, vol. 9, 2026, pp. 124–145
- **BANK OF FINLAND INSTITUTE FOR EMERGING ECONOMIES**, BOFIT Forecast for Russia 2026–2028, mars 2026
- **BANIN**, Mattia, D'AGOSTINO, Mario, GUNNELLA, Vanessa & LEBASTARD, Laura, "How Vulnerable Is the Euro Area to Restrictions on Chinese Rare Earth Exports?", *Economic Bulletin*, Issue 6/2025, Banque centrale européenne, 2025
- **BANQUE CENTRALE EUROPÉENNE**, "How Is Trade Policy Uncertainty Affecting Euro Area Activity?", *Economic Bulletin*, Issue 2/2026, 2026
- **BANQUE CENTRALE EUROPÉENNE**, "Tariffs and Foreign Direct Investment – A Nuanced Relationship", *Economic Bulletin*, Issue 3/2026, 2026
- **BANQUE CENTRALE EUROPÉENNE**, "Financial Stability Implications of Geopolitical and Goeconomic Risks", *Financial Stability Review*, mai 2026
- **BERSON**, Clémence, FORONI, Claudia, GUNNELLA, Vanessa & LEBASTARD, Laura, "What Does Increasing Competition from China Mean for Euro Area Employment?", *Economic Bulletin*, Issue 5/2025, Banque centrale européenne, 2025
- **BERTELSMANN STIFTUNG, MERCATOR INSTITUTE FOR CHINA STUDIES (MERICS), FINNISH INSTITUTE OF INTERNATIONAL AFFAIRS (FIIA) & CLINGENDAEL INSTITUTE**, *European Business Survey: Bridging the Gap between Geopolitics and Corporate Strategy*, septembre 2026
- **BLAKE**, Daniel J., JANDHYALA, Srividya & LI, Quan, "Geopolitics and Global Strategy: Making Money under Anarchy", *Global Strategy Journal*, vol. 16, no 3, 2026, pp. 259–286
- **BOSTON CONSULTING GROUP**, *The Geopolitical Forces Shaping Business in 2026*, décembre 2025
- **BOSTON CONSULTING GROUP**, *From Crisis Reaction to Strategic Geopolitical Response*, juin 2026
- **BOSTON CONSULTING GROUP**, *Global Power Is Shifting. How Can Leaders Adapt?*, septembre 2026
- **BOSTON CONSULTING GROUP, IMD & WORLD ECONOMIC FORUM**, *Building Geopolitical Muscle: How Companies Turn Insights into Strategic Advantage*, janvier 2026
- **BOZ**, Emine, BRÜGGEN, Anja, CASAS, Camila, GEORGIADIS, Georgios, GOPINATH, Gita & MEHL, Arnaud, "Patterns of Invoicing Currency in Global Trade in a Fragmenting World Economy", *IMF Working Paper*, no 2025/178, *Fonds monétaire international*, septembre 2025
- **BRUNO**, Christopher & HENISZ, Witold, "Managing Political Risk: A Multidisciplinary Review and Reconsideration", *Academy of Management Perspectives*, 2026
- **CENTER FOR STRATEGIC AND INTERNATIONAL STUDIES, DESAI**, Suyash, "A 'Cold Start' Military Posture with Chinese Characteristics", *ChinaPower*, novembre 2025
- **CENTER FOR STRATEGIC AND INTERNATIONAL STUDIES**, *Managing the Long-Term Russian Threat to Europe*, juillet 2026
- **CENTER FOR STRATEGIC AND INTERNATIONAL STUDIES**, *Russia's Grinding War in Ukraine*, février 2026
- **CENTER FOR STRATEGIC AND INTERNATIONAL STUDIES**, *Russia's Shadow War Against the West*, mars 2025
- **CENTER FOR STRATEGIC AND INTERNATIONAL STUDIES**, *Russia-Ukraine War in 10 Charts*, mars 2026
- **CENTRE FOR EUROPEAN REFORM, TORDOIR**, Sander & SETSER, Brad, *How German Industry Can Survive the Second China Shock*, janvier 2025
- **CLAYTON**, Christopher, MAGGIORI, Matteo & SCHREGER, Jesse, "Understanding Goeconomics in a Volatile World", *Finance & Development*, vol. 63, no 2, *Fonds monétaire international*, juin 2026
- **COMMISSION EUROPÉENNE**, *State of the Digital Decade 2025*, Bruxelles, 2025
- **COMMISSION EUROPÉENNE**, *2026 State of the Digital Decade*, Bruxelles, 2026
- **COMMISSION EUROPÉENNE**, *Communication on European Technological Sovereignty*, COM(2026) 503, Bruxelles, 3 juin 2026
- **COMMISSION EUROPÉENNE**, *Defence Readiness 2030*, Bruxelles, 2025-2026
- **CONSEIL EUROPÉEN**, *EU-China Summit*, 24 July 2025, Bruxelles, juillet 2025
- **CONTROL RISKS**, *RiskMap 2026*, 2026

- **COUR DES COMPTES EUROPÉENNE**, Critical Raw Materials for the Energy Transition, rapport spécial no 04/2026, Luxembourg, 2026
- **DELOITTE & SOCIETY FOR CORPORATE GOVERNANCE**, Board Practices Quarterly: Board Oversight of Geopolitical Risk, novembre 2025
- **DEMARAIS**, Agathe, **GEHRKE**, Tobias & **TORREBLANCA**, José Ignacio, Mitigate, Deter, Escalate: Europe's Options against US Economic Coercion, European Council on Foreign Relations (ECFR), juin 2026
- **ENISA**, ENISA Threat Landscape 2025, octobre 2025
- **EUROPEAN COMMISSION – JOINT RESEARCH CENTRE**, From Dependency to Resilience: JRC Science for EU Technological Sovereignty, Publications Office of the European Union, 2026
- **EUROPEAN DEFENCE AGENCY**, Defence Data 2025-2026, Bruxelles, 2026
- **EUROPEAN UNION INSTITUTE FOR SECURITY STUDIES**, Beijing's Critical Raw Material Weapon, Chaillot Paper, no 189, mai 2026
- **EUROPEAN UNION INSTITUTE FOR SECURITY STUDIES**, SPATAFORA, Giuseppe, Small Changes, Big Impact: How Trump's Latest Decision Removes a Key Component of Europe's Deterrence, mai 2026
- **EUROSTAT**, "EU Trade with China – Latest Developments", Statistics Explained, actualisation 2026
- **EY-PARTHENON**, Geostrategy in Practice 2025: The Five Habits of Successful Geostrategists, 2025
- **EY-PARTHENON**, 2026 Geostrategic Outlook: Top 10 Geopolitical Developments in 2026, décembre 2025
- **EY-PARTHENON**, Geostrategic Analysis, série 2025-2026
- **EY-PARTHENON**, CEO Outlook Survey, mai 2026
- **FONDS MONÉTAIRE INTERNATIONAL**, World Economic Outlook Update: Global Economy – Tenuous Resilience amid Persistent Uncertainty, juillet 2025
- **FONDS MONÉTAIRE INTERNATIONAL**, World Economic Outlook: Global Economy in Flux, Prospects Remain Dim, octobre 2025
- **FONDS MONÉTAIRE INTERNATIONAL**, People's Republic of China: 2025 Article IV Consultation, IMF Country Report, février 2026
- **FONDS MONÉTAIRE INTERNATIONAL**, World Economic Outlook: Global Economy in the Shadow of War, avril 2026
- **FONDS MONÉTAIRE INTERNATIONAL**, World Economic Outlook Update: Global Economy in Crosscurrents of War and Technology, juillet 2026
- **FREEDOM HOUSE**, Freedom in the World 2026: United States, Washington, D.C., 2026
- **GEHRKE**, Tobias, "Understanding the EU's New Economic Security Playbook", European Council on Foreign Relations (ECFR), décembre 2025
- **GEHRKE**, Tobias & **SCHMELZER**, Nina, Beijing Hold'em: European Cards against Chinese Coercion, European Council on Foreign Relations (ECFR), mars 2026
- **GLOBSEC & INTERNATIONAL CENTRE FOR COUNTER-TERRORISM**, Update of Russia's Crime-Terror Nexus: Hybrid Warfare in Europe, février 2026
- **GOLDMAN SACHS**, "Strategic Interdependence Is Rewiring the Global Economy", août 2025
- **GOMART**, Thomas & **MIELLE**, Lucie, Que craignent les entreprises ? Nouvelle géographie du risque géopolitique, Institut français des relations internationales (Ifri), mai 2026
- **HAUT-COMMISSARIAT À LA STRATÉGIE ET AU PLAN**, The Chinese Steamroller: Quantifying the Systemic Threat to Europe's Industrial Base, février 2026
- **HILBCK RIOS**, Mauricio R. R., **LAWTON**, Thomas C. & **McCARTHY**, Nóirín, "International Political Risk Management: A Review and Decision-Making Framework", Multinational Business Review, vol. 34, no 3, 2026, pp. 427–459
- **HILPERT**, Hanns Günther & **LOHMANN**, Sascha (dir.), The Return of Power Politics to the Market: Theory and Practice of the Geoeconomic Zeitenwende, Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP), Research Paper 2026/RP 07, avril 2026
- **HUANG**, Ziyin, **GUO**, Zhuopin, **CHEN**, Junsong & **HUANG**, Jin, "Sharing Weal and Woe: Do Geopolitical Risks Affect Corporate Innovation? A Global Supply Chain Perspective", International Review of Financial Analysis, vol. 106, 2025, article 104474
- **INSTITUT FRANÇAIS DES RELATIONS INTERNATIONALES (IFRI)**, **GOMART**, Thomas (dir.), Europe-Russie : évaluation des rapports de force, novembre 2025
- **INSTITUT MONTAIGNE**, **L'OTAN** à l'épreuve de la menace russe : l'hypothèse balte, novembre 2025
- **INTERNATIONAL ENERGY AGENCY**, Gas Market Report, Q1 2026, Paris, 2026
- **INTERNATIONAL ENERGY AGENCY**, Global EV Outlook 2026: Manufacturing and Trade, Paris, 2026

- **INTERNATIONAL INSTITUTE FOR STRATEGIC STUDIES**, Defending Europe Without the United States: Costs and Consequences, mai 2025
- **INTERNATIONAL INSTITUTE FOR STRATEGIC STUDIES**, Russia's UAV Campaign over Europe, 2026
- **INTERNATIONAL INSTITUTE FOR STRATEGIC STUDIES**, The Military Balance 2026, Londres, 2026
- **INTERNATIONAL INSTITUTE FOR STRATEGIC STUDIES**, The Scale of Russian Sabotage Operations Against Europe's Critical Infrastructure, août 2025
- **JACQUES DELORS CENTRE**, The EU's Critical Raw Materials Predicament: ReSourceEU and the Limits of Diversification, décembre 2025
- **JPMORGANCHASE CENTER FOR GEOPOLITICS**, World Rewired: Navigating a Multi-Speed, Multipolar Order, décembre 2025
- **JPMORGANCHASE CENTER FOR GEOPOLITICS**, A Global Contest: How U.S.-China Competition Is Disrupting Global Business and Investment, janvier 2026
- **JPMORGANCHASE CENTER FOR GEOPOLITICS**, Brink: A Year of Insights into a World on the Edge, juin 2026
- **KIEL INSTITUTE FOR THE WORLD ECONOMY, TREBESCH**, Christoph & NISHIKAWA, Taro, Europe Steps Up: Ukraine Support After Four Years of War, février 2026
- **KIM**, Jin Hyung & KWAK, Jooyoung, "ESG as a Nonmarket Strategy to Cope with Geopolitical Tension: Empirical Evidence from Multinationals' ESG Performance", Strategic Management Journal, 2025
- **LAZARD GEOPOLITICAL ADVISORY**, Top Geopolitical Trends in 2026, janvier 2026
- **LAZARD GEOPOLITICAL ADVISORY**, Political Capital: How Geopolitics Is Reshaping Cross-Border Investment and M&A, mai 2026
- **LI**, Jing, SHAPIRO, Daniel M., PENG, Mike W. & UFIMTSEVA, Anastasia, "Corporate Diplomacy in the Age of U.S.-China Rivalry", Academy of Management Perspectives, vol. 36, no 4, 2022, pp. 1007–1032
- **LUO**, Yadong & TUNG, Rosalie L., "A Multipolar Geo-strategy for International Business", Journal of International Business Studies, vol. 56, 2025, pp. 821–829
- **MARANGÉ**, Céline, « Après l'Ukraine, la Russie prépare la guerre d'Europe », Le Grand Continent, février 2025
- **MARSH**, Political Risk Report 2026, 2026
- **MATALA**, Saara, "When Great Powers Struggle: How Geopolitical Alignments of Small States Are Influenced by Their MNEs", Journal of Management Studies, 2025
- **McKINSEY & COMPANY**, Upgrading Corporate Affairs for a New Geopolitical Era, octobre 2025
- **McKINSEY & COMPANY**, Managing Geopolitical Value at Stake to Seize Opportunities While Mitigating Risk, avril 2026
- **McKINSEY & COMPANY**, Five Steps to Turning Geopolitical Volatility into an Advantage, mai 2026
- **McKINSEY & COMPANY**, The Art, Science, and Technology of Geopolitical Scenario Planning, juin 2026
- **McKINSEY & COMPANY**, How Companies Can Strengthen Their Geopolitical Risk Readiness, juin 2026
- **MERCATOR INSTITUTE FOR CHINA STUDIES (MERICS)**, Beyond Overcapacity: Chinese-style Modernization and the Clash of Economic Models, avril 2025
- **MERCATOR INSTITUTE FOR CHINA STUDIES (MERICS)**, Member States' Resilience Efforts Fall Short of Looming Challenges: Europe-China Resilience Audit Update 2025, octobre 2025
- **MERCATOR INSTITUTE FOR CHINA STUDIES (MERICS)**, China Security and Risk Tracker, série 2025-2026
- **MORGAN STANLEY INSTITUTE**, Geopolitics Is the Market Force—So What Comes Next?, avril 2026
- **MOURA**, Stephanie Tonn Goulart, LAWTON, Thomas C. & TOBIN, Damian, "How Do Multinational Enterprises Respond to Geopolitics? A Review and Research Agenda", International Journal of Management Reviews, vol. 28, no 1, 2026, article e12399
- **NGUYEN**, Xuan Thang, NGUYEN, Thanh Cong & HOANG, Huy Viet, "Geopolitical Risk and Corporate Investment Efficiency", Finance Research Letters, vol. 78, 2025, article 107112
- **NORTH ATLANTIC TREATY ORGANIZATION**, The North Atlantic Treaty, Washington, D.C., 4 avril 1949
- **OCDE**, OECD Economic Outlook, juin 2026
- **OLIVER WYMAN**, 5 Ways to Navigate Economic Sanctions and Geopolitical Risks, 2025
- **ORGANISATION MONDIALE DU COMMERCE**, World Trade Report 2026, Genève, septembre 2026
- **ONU COMMERCE ET DÉVELOPPEMENT (CNUCED)**, World Investment Report 2026: International Investment in a Turbulent Era, Genève, 2026

- **PARLEMENT EUROPÉEN**, Tackling China's Critical Raw Materials Export Restrictions, résolution du Parlement européen du 10 juillet 2025, 2025
- **PATSIAOURAS**, Georgios, SAREN, Michael & GREEN, William, "Geopolitical Risk and International Business: A Multi-disciplinary Review and Research Agenda", *Multinational Business Review*, vol. 34, no 2, 2026, pp. 264–287
- **PWC**, Thriving amid Geopolitical Uncertainty: The Power of Better Questions, novembre 2025
- **PWC**, 29th Global CEO Survey, 2026
- **QIAO**, Yankuo, "Geopolitical Hostility and Corporate Innovation: Evidence from US High-Tech Firms in Trade Sectors with China", *Economics & Politics*, 2024
- **RHODIUM GROUP**, Germany's "China Shock" Revisited, février 2026
- **ROLAND BERGER**, Seismic Shifts: The Reordering of Global Power, octobre 2025
- **ROLAND BERGER**, Sovereignty Compass: How to Shift from Dependence to Shaping Our Own Future?, février 2026
- **ROYAL UNITED SERVICES INSTITUTE**, Responding to Russian Sabotage Financing, janvier 2026
- **ROYAL UNITED SERVICES INSTITUTE**, Russian Sabotage of NATO Infrastructure: Identifying Alliance Vulnerabilities, avril 2026
- **ROYAL UNITED SERVICES INSTITUTE, WATLING**, Jack, Winning the Industrial War: Comparing Russia, Europe and Ukraine, 2022–24, avril 2025
- **SINANI**, Evis, HOBDAIRI, Bersant, BRANDL, Kristin & GAMMELGAARD, Jens, "Caught in the Crossfire: Multinational Enterprises in the Era of Geopolitical Tensions", *International Business Review*, vol. 35, no 4, 2026, article 102590
- **STOCKHOLM INTERNATIONAL PEACE RESEARCH INSTITUTE**, SIPRI Yearbook 2025: Armaments, Disarmament and International Security, Stockholm, 2025
- **STOCKHOLM INTERNATIONAL PEACE RESEARCH INSTITUTE**, "China's Export Control Framework: Domestic Developments and International Positioning", avril 2026
- **STOCKHOLM INTERNATIONAL PEACE RESEARCH INSTITUTE, COOPER**, Julian, A Budget for a Fifth Year of War: Military Spending in Russia's Budget for 2026, mars 2026
- **STOLL**, Tobias & FALKENBERG, Dorothee, "Goeconomic Action in EU Trade and Investment Policy", in HILPERT, Hanns Günther & LOHMANN, Sascha (dir.), *The Return of Power Politics to the Market: Theory and Practice of the Goeconomic Zeitenwende*, Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP), Research Paper 2026/RP 07, avril 2026, pp. 43–48
- **TAO**, Yiran, WANG, Daojuan & HOLMGREN, Jens, "Navigating Politically Unstable Environments: A Review of Multinationals' Internationalization Strategy Research", *Management International Review*, vol. 66, 2026, pp. 49–82
- **THE ASIA GROUP**, Geopolitics and Business in 2026: Five Trends from TAG's GeoCommercial Strategy Survey, février 2026
- **THOM**, Françoise, « La Russie, qui représente une menace stratégique croissante pour l'Europe, va vers un système toujours plus soviétique », *Institut Open Diplomacy*, septembre 2025
- **VAN ASSCHE**, Ari, "When Governments Act as Strategists: Geopolitical Turmoil and Global Strategy Theory", *Global Strategy Journal*, 2026
- **V-DEM INSTITUTE**, Democracy Report 2026, University of Gothenburg, Göteborg, 2026
- **WANG**, Xueting, WANG, Man & WU, Haoran, "Geopolitical Risk and Corporate Cash Holdings in China: Precautionary Motive and Agency Problem Perspectives", *International Review of Financial Analysis*, vol. 93, 2024, article 103235
- **WHITE HOUSE**, Defending American Companies and Innovators From Overseas Extortion and Unfair Fines and Penalties, Presidential Memorandum, Washington, D.C., 21 février 2025
- **WHITE HOUSE**, National Security Strategy of the United States of America, Washington, D.C., décembre 2025
- **WORLD BANK**, China Economic Update: Unlocking Consumption, juin 2025
- **WORLD BANK**, Global Economic Prospects, Washington, D.C., juin 2026
- **WORLD BANK, GOVERNMENT OF UKRAINE, EUROPEAN COMMISSION & UNITED NATIONS**, Ukraine: Fifth Rapid Damage and Needs Assessment – February 2022–December 2025, février 2026



ESSEC
BUSINESS SCHOOL

ESSEC Business School

3 avenue Bernard-Hirsch
CS 50105 Cergy
95021 Cergy-Pontoise Cedex
France
Tel. +33 (0)1 34 43 30 00
www.essec.edu

ESSEC Executive Education

CNIT BP 230
92053 Paris-La Défense
France
Tel. +33 (0)1 46 92 49 00
www.executive-education.essec.edu

ESSEC Asia-Pacific

5 Nepal Park
Singapore 139408
Tel. +65 6884 9780
www.essec.edu/asia

ESSEC | CPE Registration number 200511927D
Period of registration: 30 June 2023 - 29 June 2029
Committee of Private Education (CPE) is part of SkillsFuture Singapore (SSG)

ESSEC Africa

Plage des Nations - Golf City
Route de Kénitra - Sidi Bouknadel (Rabat-Salé)
Morocco
Tel. +212 (0)5 37 82 40 00
www.essec.edu

The content of this brochure is intended for informational purpose only, is subject to modification and is not legally binding.

Une association de



<https://institute-geopolitics-business.essec.edu/>