



Institut
Géopolitique
& Business

BAROMÈTRE GÉOPOLITIQUE & BUSINESS

Prof. Aurélien COLSON, co-directeur académique de l'Institut Géopolitique & Business
Prof. Cedomir NESTOROVIC, co-directeur académique
Thomas FRIANG, directeur exécutif

Résumé

La première édition du Baromètre Géopolitique & Business de l'ESSEC, réalisée par OpinionWay auprès de 100 dirigeants d'entreprises françaises, confirme l'installation durable du risque géopolitique dans l'environnement économique. 97 % des dirigeants déclarent que leur entreprise en a déjà subi les conséquences, notamment via la hausse des coûts (matières premières et énergie), les ruptures d'approvisionnement et les cyberattaques. Pourtant, seule une minorité a intégré ce risque de manière structurée à sa stratégie : les dirigeants d'entreprises restent, largement, en état de sidération, comme saturés par la démultiplication et l'aggravation des risques géopolitiques. Une majorité adopte une posture attentiste, attendant des directives externes plutôt qu'amorçant la transformation de sa propre organisation. À l'aune de cette étude, l'Institut Géopolitique & Business souligne trois risques géopolitiques sous-estimés par les dirigeants : l'évolution de la politique étrangère américaine vers une logique de prédation économique ; la persistance et l'aggravation de la menace russe sur l'Europe et son économie ; l'hyper-pénétration de l'économie européenne par le régime de Pékin, alors que celui-ci lorgne de plus en plus sur Taïwan. Face à ces enjeux, l'Institut recommande aux entreprises d'accélérer leur préparation, indépendamment des discours politiques attendus. Il s'agit en particulier de développer en interne des compétences géopolitiques et une culture de la vigilance, de la résilience et de l'indépendance ; de construire une direction exécutive dédiée à l'anticipation, la prévention et à la gestion des risques géopolitiques ; d'adopter des méthodologies prospectives pour faire face à la complexité et la brutalité de la post-mondialisation.

Abstract

The first edition of ESSEC's *Geopolitics & Business Barometer*, conducted by OpinionWay among 100 French business leaders, confirms that geopolitical risk has become a persistent feature of the economic environment. 97% of executives report that their company has already experienced its consequences, notably through rising costs (raw materials and energy), supply chain disruptions, and cyberattacks. Yet only a minority have structurally integrated this risk into their strategy: by and large, corporate leaders appear to be in a state of shock, overwhelmed by the multiplication and intensification of geopolitical risks. A majority remain in a wait-and-see posture, relying on external directives rather than initiating the transformation of their own organizations. In light of this study, the ESSEC Institute for Geopolitics & Business highlights three risks that may be underestimated by business leaders: the shift in U.S. foreign policy toward economic predation; the persistence and escalation of the Russian threat to Europe and its economy; and the deep penetration of the European economy by Beijing, as the regime increasingly turns its sights on Taiwan. In response, the Institute calls on companies to accelerate their preparedness, regardless of political discourse. This means, in particular, developing internal geopolitical expertise and a culture of vigilance, resilience, and autonomy; establishing an executive-level function dedicated to anticipating, preventing, and managing geopolitical risks; and adopting prospective methodologies to cope with the complexity and harshness of the post-globalization era.

Synthèse pour les décideurs

1. Le risque géopolitique s'est durablement installé dans l'environnement économique

- 97 % des dirigeants déclarent que leur entreprise a déjà subi les effets de chocs géopolitiques.
- Les principaux impacts : hausse des coûts de production (matières premières : 81 %, énergie : 80 %), ruptures d'approvisionnement (46 %) et cyberattaques (40 %).
- Des effets indirects apparaissent également : démobilisation des équipes (20 %), prudence accrue des investisseurs (15 %) et réactions négatives des clients (15 %).

2. Les dirigeants d'entreprise sont en état de sidération et adoptent une posture attentiste

Malgré cette exposition massive, seule une minorité d'entreprises a intégré les risques géopolitiques de manière structurée dans sa stratégie. La majorité demeure dans une posture attentiste, attendant directives extérieures plutôt qu'amorçant la transformation interne de leurs organisations.

3. Les dirigeants ont tendance à sous-estimer trois risques géo-économiques majeurs

- Depuis Washington : tendance croissante à la prédation économique - mise en œuvre par une guerre commerciale - exploitant la persistance de la menace russe sur l'Europe et la dépendance critique au gaz américain qui s'est substituée aux approvisionnements de Moscou.
- Depuis Moscou : persistance des conséquences économiques de l'agression russe de l'Ukraine ; accentuation de la guerre hybride ayant des impacts économiques directs et indirects ; émergence rapide d'une menace russe directe sur les intérêts politiques, de sécurité et économiques de l'Europe.
- Depuis Pékin : hyper-pénétration de l'économie européenne permettant au régime dominé par le Parti Communiste Chinois d'espérer ré-intégrer Taïwan par la force à la Chine continentale sans avoir à tenir compte des réactions de l'UE malgré les conséquences économiques majeures que subiraient alors les entreprises européennes.

4. Les entreprises doivent commencer à se préparer

Face à ces défis, l'Institut recommande aux entreprises françaises de :

- Développer des compétences internes et une culture de la vigilance, de la résilience et de l'indépendance face aux conséquences des chocs géopolitiques.
- Créer une direction exécutive dédiée à l'anticipation, la prévention et la gestion des risques géopolitiques, afin de mettre en réseau les signaux captés dans toutes les fonctions de l'entreprise.
- Adopter des méthodologies prospectives (analyses de scénarios, intelligence stratégique) pour faire face à la complexité et à la brutalité de la post-mondialisation.

Executive Summary

1. Geopolitical risk has become a persistent feature of the economic environment

- 97% of executives report that their company has already been affected by geopolitical shocks.
- Main impacts: rising production costs (raw materials: 81%, energy: 80%), supply chain disruptions (46%), and cyberattacks (40%).
- Indirect impacts are also reported: workforce demobilization (20%), increased investor caution (15%) and negative client reactions (15%).

2. A wait-and-see attitude characterizes corporate responses

- Despite this widespread exposure, only a minority of companies have structurally integrated geopolitical risks into their strategy.
- The majority remain in a reactive stance, waiting for external directives rather than initiating internal transformation of their organizations.

3. Executives tend to underestimate three major geo-economic risks

- From Washington: a growing trend toward economic predation, implemented through a renewed trade war and leveraging Europe's dependence on U.S. liquefied natural gas, which has replaced Russian supplies.
- From Moscow: the persistent economic consequences of Russia's aggression against Ukraine, the intensification of hybrid warfare with both direct and indirect economic impacts, and the rapid emergence of a direct Russian threat to Europe's political, security and economic interests.
- From Beijing: the deep penetration of the European economy by the Chinese regime, combined with preparations to reintegrate Taiwan by force into mainland China—regardless of the EU's reaction—despite the massive economic consequences European (and French) companies would face.

4. Companies should start preparing now

In light of these challenges, the Institute recommends that French companies:

- Develop internal expertise and a culture of vigilance, resilience, and independence in the face of geopolitical shocks.
- Create an executive-level function dedicated to anticipating, preventing, and managing geopolitical risks, connecting signals captured across all corporate functions.
- Adopt prospective methodologies (scenario analysis, strategic intelligence) to cope with the complexity and harshness of the post-globalization era.

Introduction

L'Institut Géopolitique & Business de l'ESSEC publie la toute **première édition de son « Baromètre Géopolitique & Business »**, réalisé par OpinionWay et révélé par L'Express, partenaire média¹. L'objectif de cette étude annuelle est de comprendre la perception et la préparation de ces dirigeants d'entreprises françaises face aux risques géopolitiques.

Ainsi, pour l'ESSEC, OpinionWay a interrogé cet été 100 membres² de Comités directeur ou de Comités exécutifs d'entreprises de 250 salariés ou plus, reflétant la diversité de taille et de secteurs de l'économie française. Nous retenons **deux enseignements majeurs** du Baromètre Géopolitique & Business 2025.

Tout d'abord, une certitude s'établit : **le risque géopolitique s'est réellement et durablement installé comme un risque tangible pour les dirigeants d'entreprises françaises**. Il affecte concrètement leurs coûts, leurs chaînes d'approvisionnement, leur cybersécurité et, plus largement, leur environnement économique.

Ensuite une ambivalence transparait : **malgré la prise de conscience généralisée, et une minorité pionnière, la passivité semble encore être la norme**. Malgré la pression internationale, une majorité de dirigeants n'ont pas encore fait du risque géopolitique une priorité économique, leurs capacités d'action restent peu structurées et l'attentisme apparait comme le premier réflexe face à l'éventualité d'un choc direct.

Dans un contexte d'instabilité croissante, **ces résultats révèlent un double besoin** auquel l'Institut Géopolitique & Business de l'ESSEC s'attachera à répondre : renforcer la **capacité d'anticipation stratégique** des entreprises, et leur donner les **moyens d'agir de manière plus autonome et réactive** face aux conséquences économiques des chocs géopolitiques.

¹ Mention : Étude OpinionWay réalisée pour l'ESSEC « Les dirigeants d'entreprise et le risque géopolitique », Juillet 2025

² L'édition 2025 de l'étude a été réalisée par OpinionWay sur un échantillon de 100 personnes, membres de Comités directeurs ou Comités exécutifs d'entreprises de plus de 250 salariés. Cet échantillon a été constitué selon la méthode des quotas au regard du secteur d'activité et de la taille de l'entreprise. Les entretiens ont été réalisés par téléphone entre le 30 juin et le 11 juillet. OpinionWay, appliquant les procédures et règles de la norme ISO 20252, rappelle que les résultats de sondage doivent être lus en tenant compte des marges d'incertitude : 4,4 à 10 points au plus pour un échantillon de 100 répondants.

I. Pour les dirigeants d'entreprise, le risque géopolitique est désormais tangible

1.1. Les résultats du Baromètre Géopolitique & Business 2025

Longtemps exprimé en toile de fond, **le risque géopolitique s'impose aujourd'hui comme un facteur réel et structurant de l'activité des entreprises françaises.**

À l'unanimité, les dirigeants interrogés déclarent que leur entreprise a déjà été affectée par des événements géopolitiques récents (97 %). La montée de ces risques n'est donc plus une hypothèse abstraite : elle pèse déjà sur les équilibres économiques des grandes entreprises françaises.

Les effets concrets se concentrent d'abord sur les hausses de coûts, cités par plus de 9 dirigeants sur 10 (92 %). Dans le détail, sont mentionnés de manière équivalente l'augmentation du prix des matières premières (81 %), et celui de l'énergie (80 %). Un peu moins de la moitié des interviewés notent l'impact sur les ruptures dans les chaînes d'approvisionnement (46 %). Les cyberattaques sont signalées par 40 % des dirigeants.

Au-delà des impacts économiques directs, **des effets plus diffus sont également observés** : 20 % des dirigeants pointent des tensions internes en lien avec l'actualité géopolitique provoquant **une démobilisation des équipes**, tandis que 15 % font état d'une **prudence accrue de la part des investisseurs**. Enfin, bien que minoritaires, les réactions négatives des clients sont notées par 15 % des répondants, confirmant que les répercussions s'étendent aussi à la relation commerciale.

Dans ce contexte de pression croissante, **certaines menaces géopolitiques se démarquent nettement** aux yeux des dirigeants interrogés. **La guerre commerciale relancée par les États-Unis est perçue comme le risque le plus préoccupant** (30 %). Elle devance la perte de souveraineté sur les données (17 %). **La guerre en Ukraine** est identifiée par seulement 13 % des dirigeants français ; mais s'y ajoute la perception, chez 8 % des dirigeants, d'une **menace russe sur l'Europe**.

D'autres événements, en revanche, suscitent moins d'inquiétude. La guerre entre Israël et l'Iran, tout comme les tensions dans le détroit de Taiwan, apparaissent comme des risques plus lointains, puisqu'elles ne sont jugées préoccupantes que par 8 % et 4 % des personnes interrogées. Notons que 14 % des dirigeants ne considèrent aucun des risques proposés comme étant le plus préoccupant.

Pour anticiper les tensions géopolitiques, les entreprises mettent en place des dispositifs de veille plus ou moins structurés. La majorité surveille de près les évolutions

politiques françaises et européennes (77 %), tandis qu'une part significative s'intéresse aux mouvements de marché influencés par le contexte international (31 %). En revanche, le suivi des décisions prises par les puissances étrangères reste plus limité (27 %), tout comme l'attention portée aux tensions dans certaines zones critiques (13 %). **Relevons qu'une entreprise sur dix ne dispose d'aucun système de suivi structuré à ce jour (10 %).**

1.2. Les analyses de l'Institut Géopolitique & Business de l'ESSEC

Pour l'Institut Géopolitique & Business, ces résultats confirment une intuition : **les dirigeants d'entreprise ont perçu l'avènement de la post-mondialisation mais n'ont pas encore pris toute la mesure de la bascule à l'œuvre.**

- **Le risque géopolitique en provenance des Etats-Unis va bien au-delà de la guerre commerciale déclenchée par Donald Trump.**

Il s'agit donc d'appréhender les trois éléments suivants.

L'Institut Géopolitique & Business de l'ESSEC recommande d'accorder une grande vigilance au **risque d'un choc de compétitivité monétaire³ et, plus généralement, le risque d'instabilité financière⁴ que pourrait provoquer une dévaluation compétitive du dollar.** C'est ce qui se joue dans le rapport de force⁵ quotidien entre le président des Etats-Unis et le président de la FED, M. Jerome Powell, et la tentative de faire démettre Mme Lisa Cook⁶, membre du conseil des gouverneurs de la réserve fédérale.

Deuxièmement, l'Institut souligne le **risque que les Etats-Unis systématisent une politique de prédation économique en Europe⁷, tant que celle-ci fait face à la menace russe.** Les négociations tenues à Turnberry⁸ après le Sommet de l'OTAN ont confirmé cette tendance. Alors que Moscou se fait plus dangereuse, et que l'Alliance atlantique est instable, la présidente de la Commission européenne, soutenue par de nombreux Etats-membres, a accepté une proposition qui impose non-seulement 15 % de droits de douanes supplémentaires aux entreprises européennes qui exportent aux États-Unis, mais engage également, sans capacité juridique claire pour le faire⁹, les Européens à acheter 750 milliards de dollars de gaz naturel liquéfié à Washington sur 3 ans, et à investir 600 milliards de dollars dans l'économie américaine.

³ "Erosion of Fed independence would lead to higher inflation, ECB's Rehn says" – Reuters, 28 août 2025

⁴ "Donald Trump's Fed blitz risks raising US borrowing costs" – Financial Times, 27 août 2025

⁵ "Dollar drop on politicized Fed may be part of Trump deal" – Reuters, 28 août 2025

⁶ "Fed official sues Trump over attempt to fire her, challenging his power over the independent agency" – Associated Press, 28 août 2025

⁷ "After Turnberry..." – Policy Paper, Pascal Lamy, Delors Center at the Hertie School of Governance, 1er août 2025

⁸ "EU to buy \$750 billion of US energy in trade agreement" – S&P, 28 juillet 2025

⁹ "Trump's \$750 Billion Deal for U.S. Energy Collides With Market Reality" – Wall Street Journal, 28 juillet 2025

Enfin, l'Institut Géopolitique & Business note que **l'architecture normative de la transition écologique et sociale de l'Europe est mise à mal par la diplomatie américaine**. La menace adressée par l'Ambassade américaine en France aux entreprises maintenant leurs politiques de Diversité & Inclusion a été un coup de semonce¹⁰. Il apparaît, plus largement, que la négociation de Turnberry¹¹ amorce une logique d'exemptions partielles des entreprises américaines des clauses des directives sur les exigences de reporting extra-financiers (CSRD) et sur le devoir de vigilance (CS3D), voire du Mécanisme d'Ajustement Carbone aux Frontières (MACF). Dans un rapport de force qu'elle ne maîtrise pas avec l'Amérique, et sans oser répliquer dans le secteur des services pour compenser ce qu'elle consent dans le secteur des biens, l'Union européenne subit le backlash d'outre-atlantique au risque de fragiliser sa propre transition ou d'infliger elle-même un contre-choc de compétitivité à ses entreprises par distorsion accrue de concurrence.

- **La menace russe sur l'Europe et son économie paraît sous-estimée.**

Alors que Moscou persiste à refuser une négociation pour un accord de paix juste et durable avec Kiev, **la menace russe sur l'Europe ne semble pas suffisamment appréhendée par les dirigeants d'entreprise**.

L'Institut Géopolitique & Business signale, tout d'abord, que la menace russe, plus grave encore dans un contexte transatlantique très incertain, met sous **forte tension la dépense publique en Europe et singulièrement en France**. Alors que les investissements de défense vont être consolidés, le risque budgétaire emporte déjà des conséquences fiscales. À titre d'ordre de grandeur, on estime qu'en cas de retrait américain de l'OTAN, le remplacement direct d'une partie clé de la contribution américaine pour faire face à la menace russe s'élèverait à environ 1 000 milliards de dollars¹². Si le retrait américain n'est pas le scénario central des exercices¹³ de prospective concernant l'OTAN¹⁴, cette donnée permet de prendre la mesure du coût de ce risque.

L'Institut rappelle également que **le choc inflationniste, causé par la crise énergétique qui a suivi l'agression russe de l'Ukraine, pourrait avoir certaines répliques**. D'abord parce que les importations énergétiques européennes depuis la Russie n'ont pas totalement cessé¹⁵. Si les importations de charbon sont terminées, les importations de pétrole subsistent résiduellement (2% des volumes importés) et surtout les importations de gaz naturel sont loin d'avoir été éradiquées (17 % des volumes)¹⁶. Ensuite parce que l'Europe

¹⁰ "French companies shocked by US embassy letter demanding they follow Trump's anti-diversity policy", Arnaud Leparmentier in Le Monde, 29 mars 2025

¹¹ "EU bows to US on CSDDD, CSRD", Elizabeth Meager in Sustainable Views, 22 août 2025

¹² "Defending Europe Without the United States: Costs and Consequences" – IISS, 15 mai 2025

¹³ "The US elections and the future of NATO: A scenario analysis", Dick Zandee et Roman de Baedts, Clingendael, 10 octobre 2024

¹⁴ "NATO After the 2025 Summit: Strength, Doubt, and the Burden of Leadership" – Tengiz Pkhaladze, European Center for International Political Economy, Juillet 2025

¹⁵ "Europe's messy Russian gas divorce" – Brookings, 18 juin 2024

¹⁶ "EU imports of energy products - latest developments" – Eurostats, 28 août 2025

a substitué une dépendance stratégique inflationniste à une autre¹⁷, en privilégiant le GNL américain (qui représente désormais 47% des volumes importés par l'UE). Ce levier pourrait être utilisé par Washington¹⁸ pour renforcer son ascendant prédateur sur l'économie européenne, alors que les entreprises européennes ont déjà subi un lourd choc de compétitivité du fait des prix de l'énergie.

- **La menace chinoise pourrait, elle aussi, être sous-estimée.**

Le régime de Pékin, avec à sa tête le Parti Communiste Chinois, a entretenu une illusion coopérative au profit d'une stratégie cohérente de domination économique sur l'Europe. Par un système de subventions étatiques à peine voilé de sa production¹⁹ et d'exportation massive vers le marché européen²⁰, Pékin est ainsi parvenu à établir sa centralité dans nos économies et à provoquer un désarmement industriel de notre continent²¹. Entre 2018 et 2024, le déficit commercial de l'UE vis-à-vis de la Chine a doublé, s'élevant à un record de plus de 300 milliards d'euros²². Symétriquement, Pékin fait preuve d'un volontarisme massif dans tous les secteurs économiques sensibles²³. Les entreprises européennes ont de plus en plus de mal à trouver leur place sur le marché chinois, y compris dans des secteurs porteurs comme l'énergie, le luxe ou l'économie verte. Le parti-Etat a notamment mobilisé plus de 1 700 milliards de dollars au moyen de divers plans stratégiques, parvenant ainsi à produire 80 % des panneaux solaires mondiaux²⁴, à détenir 60 % des nouveaux brevets d'IA dans le monde, ou encore à conquérir 30 % de parts du marché mondial de la 5G²⁵.

Dans ce contexte singulier, l'Institut Géopolitique & Business souligne que **le régime chinois exploite systématiquement chacune des dépendances stratégiques européennes**. Les secteurs de la défense, de la transition énergétique²⁶ ou encore de la transition numérique sont ses cibles privilégiées. Ses méthodes sont désormais identifiées. Par exemple, elle menace désormais les entreprises européennes qui feraient des stocks de terres rares, alors qu'elle a déjà réduit de 38 % ses exportations de ces minerais dont elle assure 90 % de la production mondiale²⁷.

¹⁷ "Déjà vu as EU risks overreliance on one gas supplier" – International Institute for Energy Economics and Financial Analysis, 30 juillet 2025

¹⁸ "Redrawing of global energy markets map set to heap benefits on US", Jillian Ambrose in *The Guardian*, 23 février 2025

¹⁹ "Overcapacities in China: What they are and why they matter" – MERICS, Mai 2025

²⁰ "EU report details widespread Chinese interference in economy" – Reuters, 3 juillet 2024

²¹ "Sommet Chine-UE : ce « second choc chinois » qui va frapper de plein fouet l'industrie européenne", Guillaume DE CALIGNON in *Les Échos*, 24 juillet 2025

²² "The EU & China" Trade & Economic Security, European Commission

²³ "Was Made in China 2025 Successful?" Rhodium Group, 5 mai 2025

²⁴ "The opportunity in China's solar 'overcapacity'", Financial Times, 30 mai 2025

²⁵ "Réseaux 5G : quelle dépendance à l'égard de la Chine en Europe ?" STATISTA, 16 octobre 2023

²⁶ "China's Massive Subsidies for Green Technologies" – Kiel Institute for the World Economy, Avril 2024

²⁷ "La Chine menace les industriels de restreindre leur approvisionnement en terres rares s'ils constituent des stocks", BFM Business, 19 août 2025

Troisièmement, **l'Institut Géopolitique & Business signale que la politique extérieure chinoise pourrait avoir des conséquences directes et drastiques sur les intérêts économiques de l'Union européenne.** Pékin a inscrit dans sa constitution l'objectif de réintégrer Taïwan à la Chine continentale d'ici 2049²⁸. Plusieurs études estiment qu'elle disposera, d'ici 2027²⁹, des capacités requises pour mener à bien une opération militaire aussi complexe, sans oublier d'autres moyens coercitifs (blocus énergétique, campagnes de désinformation, cyber-attaques, pressions diplomatiques, etc). Alors que la politique étrangère de l'administration américaine à l'égard de l'Indo-Pacifique paraît incertaine, elle pourrait être tentée de saisir la fenêtre critique qui se situe entre la fin des élections locales taïwanaises (2026) et le début de l'élection présidentielle (2028)³⁰. Pour l'Europe, les conséquences économiques seront lourdes puisque le détroit de Taïwan concentre quasiment 50 % du commerce maritime mondial et TSMC, le fabricant national de semi-conducteurs de pointe, assure 90 % de leur production mondiale³¹.

Il faut enfin tenir compte du fait que **la Chine a établi la centralité stratégique de sa puissance diplomatique, militaire, économique et technologique** en renforçant sa proximité avec la Russie et en portant sa rivalité systémique avec les Etats-Unis sur tous les fronts. Dans pratiquement toutes les régions du monde, elle a étendu son influence pour consolider ses approvisionnements en ressources naturelles et son accès des opportunités commerciales au moyen de sa puissante stratégie des « Nouvelles routes de la soie », d'autant plus efficace que les puissances occidentales sont sur le retrait. Ce alors même que l'Europe a pris conscience de la réalité de cette « Belt & Road Initiative » : une stratégie de conquête globale.

- **Soulignons également que le coût économique des risques géopolitiques est de plus en plus dimensionnant pour l'économie européenne.**

Dans un contexte géopolitique aussi volatile, l'instabilité gouvernementale - et notamment la difficulté à faire adopter une loi de finance initiale - **a un coût encore plus élevé.** Les tensions autour de la loi de finance initiale 2025 l'ont prouvé. Dans un climat géopolitique encore plus tendu, à l'heure du projet de budget 2026, ce risque de surcoût devrait être encore mieux appréhendé.

Enfin, **le contexte géopolitique contribue directement au climat politique très dégradé qui pèse sur l'économie générale.** Alors que la peur des menaces nourrit la défiance démocratique, la consommation française s'installe durablement en-deçà de la moyenne pré-pandémie et l'épargne de précaution se renforce.

²⁸ "What Xi Jinping's Major Speech Means For Taiwan" – Council on Foreign Relations, Juillet 2024

²⁹ "How DC became obsessed with a potential 2027 Chinese invasion of Taiwan" – Defense News, Mai 2024

³⁰ "China Is Ready to Blockade Taiwan. Here's How." – The Wall Street Journal, 23 mars 2025

³¹ "Le détroit de Taïwan, un axe indispensable du commerce mondial", Les Échos, 3 août 2025

II. Face aux risques géopolitiques, l'attentisme ne suffit pas

2.1. Les résultats du Baromètre Géopolitique & Business 2025

L'importance effective accordée par les dirigeants économiques aux risques géopolitiques est encore très inégale, malgré la prise de conscience généralisée.

Si l'on constate qu'un tiers des dirigeants d'entreprise placent l'enjeu géopolitique au même plan que ceux de transition écologique ou d'adoption de l'IA (34 %), force est de constater que **les risques géopolitiques demeurent encore un sujet secondaire voire absent de la stratégie de l'entreprise pour une majorité de dirigeants** (53 %).

Le manque de préparation reste la norme plus que l'exception. À date, le niveau de préparation reste encore très inégal, puisque seulement 4 % des entreprises interrogées estiment que le risque géopolitique est très solidement intégré à leur stratégie. Une part importante des dirigeants d'entreprise (42 %) se dit « en progrès », reconnaissant ainsi une dynamique d'adaptation en cours, mais encore inachevée. À l'inverse, plus d'une entreprise sur deux considère sa préparation comme insuffisante, c'est-à-dire faible (35 %) voire inexistante (18 %) - sachant qu'un biais de sous-déclaration est possible pour masquer cette vulnérabilité.

L'Institut relève toutefois que **près de la moitié des dirigeants anticipent une meilleure intégration du risque géopolitique dans les trois prochaines années** (49 %). 10 % des interviewés estiment même qu'il deviendra structurant pour leur modèle économique. De même, **aucun des dirigeants interrogés n'estime que le risque géopolitique va diminuer dans les trois prochaines années.** Néanmoins, 33 % des dirigeants déclarent n'avoir engagé aucune démarche d'anticipation à ce stade.

Dans un contexte international très brutal et volatil, les dirigeants d'entreprise formulent toutefois des attentes précises pour mieux se préparer. En tête, figure la demande d'un discours public plus clair sur les risques, formulée par une part significative des répondants (38 %). Un besoin de renforcement des compétences internes se dessine : des formations spécifiques pour les dirigeants et les cadres stratégiques (34 %), une meilleure compréhension générale des risques géopolitiques (25 %) et le besoin de disposer d'outils internes d'analyse et de veille stratégique (25 %). 22 % des dirigeants interrogés souhaiteraient même avoir un diagnostic de leur exposition géopolitique. Seule une minorité d'entreprises (14 %) n'identifie aucun besoin particulier à ce stade, traduisant sans doute des écarts d'exposition ou de maturité sur ces sujets.

Cependant, **les réactions concrètes envisagées par les dirigeants d'entreprise en cas de choc géopolitique majeur révèlent une posture encore largement attentiste**. Une majorité d'entre eux (59 %) déclarent qu'ils s'en remettraient à des instructions extérieures : 40 % attendraient des directives de leur maison mère ou du siège du groupe et 30 % se tourneraient vers les pouvoirs publics. En parallèle, 42 % des dirigeants indiquent qu'ils constitueraient ou mobiliseraient un comité de crise en interne. Ce réflexe de gestion directe reste toutefois minoritaire par rapport à l'attente d'un pilotage exogène.

De manière plus préoccupante, 14 % des entreprises déclarent n'avoir à ce jour aucune procédure prévue et 6 % ne savent tout simplement pas comment elles réagiraient en cas de choc géopolitique majeur : **un dirigeant sur cinq s'avoue donc totalement impréparé** ; là-encore, un biais de sous-déclaration de cette vulnérabilité est probable.

Au-delà des dispositifs opérationnels, les résultats mettent en lumière une distance notable entre les discours publics et la perception des dirigeants. Lorsqu'ils sont interrogés sur l'expression politique « économie de guerre » (utilisée par le chef de l'Etat dès 2022), les chefs d'entreprise dressent un tableau ambivalent. Certes, seulement 6 % juge le propos « inapproprié » ou « infondé », tandis qu'un dirigeant sur trois le trouve « justifié » (17 %), « pertinent » (8 %), « clair » (6 %) ou « mobilisateur » (3 %). Il n'en reste pas moins qu'il se montrent majoritairement critiques : beaucoup qualifient ce discours de « confus » (52 %) ou « anxigène » (42 %).

Leur ressenti personnel face à la montée des risques géopolitiques traduit une forme d'anxiété doublée de clairvoyance : l'inquiétude (35 %) et l'impuissance (27 %) dominent tandis qu'ils se sentent moins nombreux « prêts à agir » (17 %) ou « déjà engagés dans une transformation » (6 %) pour faire face aux risques géopolitiques. Ces signaux, bien qu'assez négatifs dans l'ensemble, laissent entrevoir les prémices d'une évolution favorable : **il existe une minorité de dirigeants pionniers commençant à se mobiliser face au risque géopolitique qui pèse sur les entreprises**.

2.2. Les analyses de l'Institut Géopolitique & Business de l'ESSEC

Pour l'Institut Géopolitique & Business, ces résultats sont polarisés par un défi central qui s'impose désormais aux dirigeants d'entreprise : **l'entrée dans la post-mondialisation va être douloureuse**.

Nous définissons **la post-mondialisation comme une ère où les logiques géopolitiques dominent désormais les dynamiques économiques**³². Les interdépendances commerciales et financières héritées de la mondialisation persistent mais ne jouent plus uniquement le rôle de moteurs de la prospérité. Au contraire, elles sont instrumentalisées par les logiques de puissance au risque de se transformer en vulnérabilités pour les entreprises.

³² « Bienvenue dans la "post-mondialisation" ! », Colson, Nestorovic et Friang in La Tribune, 2 juillet 2025

Si elle n'a pas mis fin aux interdépendances économiques mondiales, la post-mondialisation provoque une **érosion des bénéfices directs recherchés par des économies ouvertes et inter-connectées** : logiques de spécialisation, optimisation de la production et maximisation des marges ; accès facilité aux ressources, aux clients comme aux fournisseurs ; circulation accrue des biens, services et capitaux, y compris du capital humain, etc.

A contrario, la brutalisation du monde - qui caractérise la post-mondialisation - passe par une **arsenalisation des interdépendances économiques internationales**. Dans cette nouvelle ère de la conflictualité, les marchés comme les chaînes de valeur sont fragmentés, la guerre hybride menace le climat des affaires voire fait de certains dirigeants des cibles directes, et la stabilité monétaire passe derrière certaines logiques d'extorsion ou de prédation. **La grammaire de la compétitivité se réécrit**. S'opère alors une bascule qui impose aux entreprises de **gagner en vigilance, renforcer leur résilience et mieux maîtriser leurs dépendances** dans un environnement géopolitique brutal, complexe et imprévisible.

Le Baromètre Géopolitique & Business révèle un double hiatus : si une écrasante majorité de dirigeants d'entreprise a pris conscience de cette profonde bascule, **seule une minorité a choisi de prendre en compte les risques géopolitiques dans la conception des modèles d'affaire, et une minorité plus restreinte encore déploie un plan pour y parvenir**. L'Institut étudiera les variations de ces trois états grâce à ce Baromètre : il informera sur la capacité des entreprises françaises à renforcer leur compétitivité à l'heure de la brutalisation du monde.

De ce point de vue, l'Institut Géopolitique & Business distingue deux nécessités qui coexistent au regard des résultats du Baromètre. L'étude révèle une attente forte des dirigeants d'entreprise vis-à-vis des dirigeants politiques pour améliorer le discours sur une économie de guerre. Il ne pourrait s'agir d'une « clarification » *strico sensu*. Certes, les exercices de communication gouvernementale comme la publication de la Revue Nationale Stratégique pourraient être davantage tournés vers les dirigeants économiques. Mais **reste à accepter que l'épais brouillard de la guerre entoure aussi la guerre hybride et qu'à partir d'un certain point, les entreprises risquent de devoir commencer à s'équiper par elles-mêmes pour le traverser**. Avec, naturellement, des modalités distinctes selon qu'il s'agit de grandes entreprises très internationalisées, d'ETI ou de PME - opérant d'ailleurs dans l'industrie, ou les services. C'est précisément l'objet de cette deuxième nécessité : d'ores et déjà, des leviers diversifiés existent pour les dirigeants qui, en fonction de leur organisation, veulent appréhender les risques géopolitiques pesant sur leur modèle économique.

À cet égard, **l'Institut Géopolitique & Business de l'ESSEC fournit trois recommandations : renforcer les compétences internes, les intégrer en réseau autour d'une**

direction exécutive dédiée, et traiter les risques géopolitiques au moyen d'analyses plus prospectives.

1. À mesure que la brutalisation du monde s'accroît, la pertinence d'une gestion strictement externalisée des risques géopolitiques s'érode.

Le modèle externalisé consistait à ce que seul le PDG ou le conseil d'administration s'intéresse aux risques géopolitiques, en se fondant sur : i) quelques prestations de veille et d'analyse de risque pays, ii) quelques prestations de conseil en affaires publiques internationales, iii) parfois la présence d'un ancien dirigeant politique doté d'une expérience diplomatique au conseil d'administration, et surtout iv) des prestations d'assurance couvrant les principaux risques sécuritaires induits par les opérations de l'entreprise.

À l'heure de la post-mondialisation, **cette gestion externalisée des risques géopolitiques tend à s'essouffler. Elle pourrait être utilement complétée par des compétences internes** pour i) intégrer l'analyse de l'instabilité géopolitique dans la conception et le pilotage de la stratégie de l'entreprise ; ii) développer la culture géopolitique de l'entreprise dans toutes ses fonctions, y compris les fonctions corporate d'une direction financière ou d'une direction marketing ; iii) piloter sa stratégie de vigilance, résilience et indépendance par une direction exécutive dédiée ; et iv) appréhender l'émergence de risques géopolitiques qui ne peuvent pas être assurés, même partiellement.

Cette internalisation de compétences peut s'accélérer avec **des actions de formation permanente** dédiées. L'Institut Géopolitique & Business constitue actuellement **un référentiel des compétences** pouvant caractériser le « *geopolitical-proof business leader* » : des savoirs à acquérir, des outils à maîtriser, des attitudes personnelles à affûter.

2. Les risques géopolitiques sur les modèles économiques nécessitent un traitement de plus en plus intégré et stratégique dans les entreprises.

Les risques géopolitiques peuvent être appréhendés par de nombreux canaux au sein d'une entreprise. On peut penser à la direction des risques d'une grande institution financière par exemple : désormais, l'analyse des risques géopolitiques pénètre l'analyse des risques de crédit et des risques de marché, bien au-delà du traditionnel risque opérationnel dans lequel se logeait le risque de non-conformité et donc de sanctions internationales. On peut penser également à la direction de la sécurité d'une grande entreprise industrielle : désormais, elle situe son analyse de menaces de cyber-attaque, de vol de données sensibles ou de sabotage d'un site critique dans une cartographie des risques géopolitiques largement étendue par la brutalisation du monde.

En réalité, toutes les fonctions *corporate* offrent des capteurs utiles : un *Chief Technology Officer* (CTO) se trouve en tension entre l'objectif d'être à la pointe technologique d'une part et l'objectif de répondre aux injonctions de souveraineté numérique d'autre part ;

un *Chief Marketing Officer* (CMO) doit composer avec la fragmentation des marchés provoquée par la polarisation du monde, et exprimera alors la nécessité d'en parler avec le *Chief Operating Officer* (COO) car celui-ci fait également face à la fracturation des chaînes de valeur et d'approvisionnement qui découle du même phénomène.

C'est pourquoi **l'Institut Géopolitique & Business recommande une approche plus intégrée des risques géopolitiques, corollaire de l'internalisation renforcée**. Nous recommandons **la création d'une direction exécutive dédiée** aux risques géopolitiques sur le modèle économique, animée par un *Chief Geopolitical Officer*³³, membre du comité exécutif de l'entreprise.

Le premier objectif est de mettre en réseau l'ensemble des équipes des entreprises qui captent des signaux sur les risques géopolitiques.

Le deuxième objectif est de pouvoir créer une intelligence de ce signal au service de la stratégie générale de l'entreprise, c'est-à-dire de la compétitivité de son modèle économique, en traitant avec et pour le compte de toutes les fonctions dirigeantes d'un *Comité exécutif* et d'une *Senior Leadership Team*.

Le troisième objectif est de se doter des capacités d'appréhender les risques géopolitiques « macroscopiques » : on pourrait le formuler comme le besoin d'aller plus loin que la saine gestion des « événements de sécurité » (ex : une cyber-attaque) pour mieux cerner les tendances lourdes de la post-mondialisation (ex : pour une entreprise qui se finance et commerce en dollar, comprendre les disruptions imposées par Donald Trump au système institutionnel américain, l'impact à venir sur l'indépendance de la banque centrale et les conséquences *in fine* sur la stabilité financière et la valeur du dollar).

Cette approche plus intégrée, dotée d'un **portage stratégique** dans le comité exécutif de l'entreprise, fondée sur un **vaste réseau d'acteurs/capteurs** dans l'ensemble des business units et fonctions corporate de l'organisation, et orientée par une **approche macro et micro des risques géopolitiques**, nous paraît plus robuste pour défendre et promouvoir la compétitivité d'un modèle économique.

3. Enfin, nous recommandons une approche plus intelligente des risques géopolitiques sur les modèles économiques.

Parlant d'*intelligence*, nous nous référons à l'idiome anglais relatif aux travaux d'un service de renseignement. Cette méthode, que nous décrivons ci-après, nous paraît en effet utile pour **sortir de l'état de sidération** dans lequel la post-mondialisation et ses risques géopolitiques plongent les dirigeants d'entreprise.

³³ « Pour faire face à la brutalisation du monde, faire place au Chief Geopolitics Officer » – A. Colson, C. Nestorovic, T. Friang in L'Opinion, 26 mai 2025

Cet **état de sidération** - et donc d'attentisme inapproprié - résulte de deux phénomènes concomitants à la brutalisation du monde, également graves, mais qu'il s'agit de distinguer en finesse pour reprendre le chemin de l'action.

D'une part, on constate la **démultiplication des risques géopolitiques de nature opérationnelle** : des risques certes graves mais qui ne font que compliquer une variable dans l'équation économique sans la révolutionner. Il s'agit par exemple d'une augmentation des coûts de l'énergie pour les entreprises européennes après l'agression russe de l'Ukraine. La menace qui contribue à l'effet de sidération, c'est l'accumulation rapide de risques de cette nature.

D'autre part, on constate l'**émergence de risques géopolitiques de nature stratégique**. Il s'agit par exemple d'une remise en cause de la Banque centrale américaine, la FED, par un pouvoir qui veut mener à bien une dévaluation compétitive du dollar. Ce risque-là a une nature différente : c'est un paradigme économique qui saute, emportant avec lui une incertitude majeure, et donc une profonde instabilité, pour toutes les places financières mondiales et tous les investisseurs. Pour une entreprise qui se finance et commerce principalement en dollar, un tel risque peut avoir des conséquences vitales. On parle de risque stratégique car ce n'est pas une variable qui bouge dans le modèle économique, c'est au contraire une profonde révolution de l'équation elle-même.

À l'image de la façon dont les services de renseignement collectent, traitent et analysent de vastes flux d'information portant simultanément sur des risques opérationnels et stratégiques, **une véritable intelligence du risque géopolitique pour les entreprises est nécessaire**.

Les modèles d'analyse du risque sont donc à **rééquilibrer dans une logique plus prospective**. Des approches moins linéaires sont plus à même de rendre compte de la brutalité et de la complexité de la post-mondialisation pour éviter les effets de surprise disruptive sur les modèles économiques.

L'analyse statistique *stricto sensu* sera rapidement insuffisante. Trois raisons l'expliquent. Premièrement, de nouvelles formes de menace apparaissent, dont on ne percevra pas l'existence en se tournant vers le passé, à l'étude d'une série statistique sur des risques géopolitiques opérationnels ayant déjà eu un impact économique pour l'entreprise. Deuxièmement, la démultiplication des menaces liée à la brutalisation du monde produit des effets de saturation qui peuvent, en tant que tel, représenter un risque supérieur à la somme de ses parties. C'est le problème des effets de réseaux qui caractérise les systèmes complexes frôlant l'implosion par la saturation. Troisièmement, les disruptions géoéconomiques à l'œuvre, i.e. les risques géopolitiques stratégiques, ne peuvent pas être intégrés dans une série statistique : *outlier* par définition, ces phénomènes brouillent toute analyse de nature strictement statistique. Pour les appréhender, il faut d'autres outils.

En complément, **les entreprises pourront opérer par analyses de scénario** qui, par des méthodes prospectives, permettent de mieux cerner les principaux risques stratégiques à l'œuvre. La post-mondialisation est souvent décrite comme une époque plus complexe, plus brutale, plus incertaine : en d'autres termes, les risques géopolitiques stratégiques pour les entreprises ne sont plus des événements à fort impact et faible probabilité ; le risque d'occurrence s'élève de façon suffisamment significative « *pour faire rentrer le blackswan dans le viseur du CEO* ».

In fine, l'Institut Géopolitique & Business souligne qu'**internaliser la compréhension des risques géopolitiques (cf. recommandation n°1) et qu'intégrer celle-ci dans une direction exécutive alimentée par un réseau transversal dans toutes les fonctions corporate et business units (cf. recommandation n°2)**, favorisera un traitement plus *intelligent* des risques géopolitiques, c'est-à-dire capables de faire face à la démultiplication des risques géopolitiques *opérationnels* et à l'émergence de risques géopolitiques *stratégiques*. Cette troisième recommandation ouvre la voie pour passer de l'état de sidération à un état de lucidité active dans la post-mondialisation.



Institut Géopolitique & Business

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.

www.institute-geopolitics-business.essec.edu

