

La géopolitique, un composant essentiel des stratégies d'entreprise

dimanche 23 septembre 2018, par [Laurent CHAMONTIN](#)

Les préoccupations d'ordre géopolitique sont nombreuses pour le chef d'entreprise au XXI^e siècle. Son besoin est d'anticiper, et de déterminer quels sont les risques qu'il faut traiter en priorité pour bénéficier des opportunités offertes par la mondialisation, en évitant les biais cognitifs - excès d'optimisme et préjugés de toutes sortes. Voici pourquoi les entreprises gagnent à intégrer une approche géopolitique.

CELA fait assez longtemps déjà que se dissipe l'illusion d'un « Monde sans frontières », très en vogue à la fin des années 1990.

La croyance en une « fin de l'histoire », issue d'une lecture trop rapide de Francis Fukuyama [1] n'a cessé d'être démentie depuis le 11 septembre 2001. Et, dès 2009, la vision d'une « terre plate [2] », espace économique unifié par la mondialisation et le progrès technologique, était remise en cause [3].

D'abord, par la simple constatation d'une divergence entre la perception et la réalité de [cette mondialisation](#) : celle-ci est significative, mais relativement marginale en regard des flux locaux de biens, de personnes et de capitaux.

Ensuite, par le soupçon qu'« une intégration économique internationale poussée peut être intrinsèquement incompatible avec la souveraineté nationale [4]. »

Comme on le constate à l'occasion de la [crise dite des migrants \(2015 - \)](#), le retour à la réalité de ces frontières qui n'en finissent pas de réapparaître est toujours en cours.

Par ailleurs, à l'ère de la mondialisation, les acteurs économiques sont eux aussi concernés par la résurgence des « rivalités de pouvoirs sur un territoire », c'est-à-dire de la géopolitique, selon la définition classique d'Yves Lacoste. Pour ne prendre qu'un exemple, l'incertitude liée au *Brexit* est profondément déstabilisante pour des entreprises dont le cadre de planification incluait une Grande-Bretagne européenne depuis 1973.

Il n'y avait pas au fond de raison pour qu'elles soient mieux préparées que le reste de la société à anticiper la fin de la « terre plate ».

En fait, il y avait plutôt des raisons pour qu'elles soient à la traîne, dans la mesure où « éviter le jeu politique (...) était la méthode privilégiée pour protéger ses intérêts et cultiver sa réputation » [5].

Si l'interaction de la géopolitique et des affaires est maintenant clairement identifiée comme un point d'attention permanent par les chefs d'entreprise [6], le caractère récent des textes fondateurs en la matière [7] montre qu'il s'agit encore, même si certains secteurs comme l'extraction pétrolière sont sans doute en avance sur les autres, d'un domaine d'étude relativement émergent.

À n'en pas douter, il a un grand avenir ; en effet, comme nous allons le montrer :

. Plusieurs facteurs de fond s'additionnent pour faire du risque géopolitique un élément important à prendre en compte dans l'élaboration des stratégies d'entreprise ;

. Pour diverses raisons, les entreprises font par ailleurs face à des contraintes accrues en matière de gestion de risques, et ont donc dû développer des méthodologies et des processus spécifiques à cet effet ;

. Il est donc nécessaire de collecter et de capitaliser les méthodes et les expériences dans le domaine de la gestion du risque géopolitique.



I. Des facteurs de fond qui contribuent à la généralisation du risque géopolitique

En nous inspirant de Rice et Zegart [8], nous distinguerons trois types de forces qui contribuent à faire du risque géopolitique un élément essentiel dans l'élaboration des stratégies d'entreprise.

Il y a d'abord, bien sûr, le fait même que les entreprises se mondialisent. La course à la croissance et à la compétitivité les conduit à entrer en contact avec des environnements culturels et politiques peu familiers. Il s'ensuit une augmentation mécanique du niveau de risque, liée entre autres à la rapidité de ce processus et à la complexification de chaînes d'approvisionnement désormais très ramifiées géographiquement.

La volatilité croissante du contexte politique mondial est un autre facteur objectif d'augmentation du risque. Comme le notent Rice et Zegart, « le paysage d'aujourd'hui est bien plus peuplé et incertain [que celui de l'époque de la Guerre froide] - rempli d'États en phase d'ascension ou de déclin, d'États faillis, d'États-voyous, et d'acteurs non étatiques comme les groupes terroristes ou les cybercriminels. »

Ajoutons que l'autonomisation de l'individu suite au recul des grands récits collectifs amplifie cette volatilité du politique. Ce point est d'autant plus sensible que la technologie disponible - le troisième facteur identifié par Rice et Zegart - lui confère une capacité d'action inédite. Leur exemple emblématique - un parc à thème dont la réputation est ruinée par un film à petit budget devenu viral, montrant les traitements réservés à ses orques, suffit à illustrer le potentiel d'action, ou de nuisance, de l'individu contemporain.

Au total, l'entreprise mondialisée se retrouve de plus en plus confrontée à des situations ouvertement conflictuelles [9]. Celles-ci peuvent être le fait d'États (guerres et autres formes de [conflit entre puissances](#), conflits internes, problèmes de stabilité réglementaire, expropriations, corruption, sanctions extraterritoriales, chantage sur les ressources...) ou d'entités non-étatiques (mouvements sociaux, terrorisme...). Elles peuvent avoir le [cyberespace](#) pour théâtre.

Il va sans dire qu'en plus des victimes, ces situations conflictuelles locales peuvent avoir des conséquences très négatives pour une compagnie entière, pour ses dirigeants, ses comptes, son cours de bourse et sa réputation.

La conflictualité peut affecter de manière dramatique le contexte opérationnel local ; cependant, elle peut aussi être attisée par l'activité même de l'entreprise. En effet, celle-ci est un acteur géopolitique à part entière : elle peut par exemple se retrouver prise par inadvertance dans un champ de rivalités politiques à l'occasion d'une action dont le potentiel sensible n'a pas été détecté (comme la mise sur le marché d'un produit contenant un matériau extrait en zone de guerre).

II. Une exigence accrue de formalisation en matière de gestion du risque

Cette volatilité nouvelle survient alors que par ailleurs les contraintes s'accroissent en matière de gestion des risques de toutes origines. La géopolitique est loin d'être le seul thème abordé dans cette démarche. La réflexion s'opère à partir d'un « univers de risques » [10] qui s'efforce d'envisager l'ensemble des sujets à prendre en compte, en termes de gouvernance de l'entreprise, de stratégie, de conformité, de *reporting* financier et d'activités opérationnelles.

À l'origine de ce mouvement, il y a bien sûr la pression des assureurs, par exemple en matière de rupture des chaînes d'approvisionnement ; mais il y a aussi celle des actionnaires et des autres parties prenantes, qui sont conscients du lien établi sur le long terme entre la valeur d'une compagnie, sa réputation et le maintien sous contrôle de ses risques.

D'où la mise en place, à tous les niveaux de l'entreprise, de cycles structurés d'identification, analyse, atténuation et suivi des risques, rythmés par des revues périodiques rassemblant les acteurs concernés.

La phase d'atténuation peut conduire :

- . À accepter certains risques considérés comme résiduels (en matière de géopolitique, on peut ainsi évoquer le risque lié à l'indépendance de la justice dans les pays développés) ;
- . À prendre des mesures de prévention ou de protection destinées à éviter les sinistres ou à limiter leurs conséquences (par exemple, la prévention peut conduire à renforcer les contrôles sur les fournisseurs pour éviter de dépendre de matériaux produits en zone de guerre ; la protection, à prévoir un circuit logistique alternatif si le risque de conflit s'accroît dans une zone donnée) ;
- . À transférer le risque à un organisme d'assurance (pratique semble-t-il encore peu répandue chez les logisticiens, alors que le risque de rupture de la chaîne d'approvisionnement augmente avec sa ramification géographique [11]) ;
- . À mettre un terme au risque, par exemple en interrompant une activité donnée.

Il faut encore avoir à l'esprit que la gestion des risques ne se conçoit pas sans la mise en regard des opportunités. Dans le domaine qui nous occupe, l'un des défis auxquels les entreprises occidentales ont à faire face est de mettre à profit le potentiel de pays situés hors de leur zone d'action traditionnelle, tout en gardant sous contrôle le risque lié aux incertitudes de leur politique intérieure [12].



III. Les besoins en termes de collecte et de capitalisation d'expériences et de méthodes

Comme on le voit, les préoccupations d'ordre géopolitique ne manquent pas pour le chef d'entreprise au XXI^e siècle. Son problème est d'anticiper, et de déterminer quels sont les risques qu'il faut traiter en priorité pour bénéficier des opportunités offertes par la mondialisation, en évitant les biais cognitifs – excès d'optimisme et préjugés de toutes sortes.

Il lui faut pour cela mettre en place une organisation, des formations et des processus qui permettent d'intégrer la gestion du risque géopolitique dans le cycle stratégique de la compagnie. Cela suppose en particulier de lui conférer autant que possible un caractère authentiquement transnational, et de d'avoir au niveau local une fonction « affaires publiques » correctement dimensionnée [13].

Un tel programme requiert par ailleurs une expertise géopolitique spécifique. L'approche classique de la discipline, telle qu'elle est décrite par exemple dans [le manuel de Patrice Gourdin \[14\]](#) (étude, aux niveaux local, régional et global, du territoire, du facteur humain, des représentations, des acteurs extérieurs) en fournit la base. Elle doit néanmoins être complétée à plusieurs niveaux.

D'abord, il faut prendre en compte le sujet émergent et sensible de la [géopolitique des réseaux. \[15\]](#) Le cyberspace est devenu un champ de tensions où interviennent acteurs étatiques et non-étatiques ; pour l'entreprise, il est devenu essentiel de savoir où sont stockées ses données, par quels canaux elles transitent, et quels risques de destruction ou de vol elles encourrent.

Ensuite, il faut intégrer une préoccupation très importante pour le monde des affaires, à savoir la gouvernance institutionnelle (corruption, indépendance de la justice, efficacité de l'État, etc.). Du point de vue qui nous intéresse, ce sujet fait partie intégrante de l'approche géopolitique, dans la mesure où traverser ou non un pays très corrompu peut être un critère dans le choix d'un circuit logistique.

Des travaux universitaires existent en ce domaine [16]. De plus, de nombreux indicateurs peuvent aider à se faire une idée des problèmes à attendre [17], à condition de prendre garde à un travers bien connu, qui est de déduire du passé une évaluation du niveau de risque pour le futur. En d'autres termes, la stabilité du niveau de risque doit être également questionnée. Un indicateur qui cote la Grande Bretagne 'sans risque' jusqu'à 2016, puis 'risque élevé' à cause du *Brexit* à partir de 2017, n'est pas très utile pour élaborer une stratégie.

Enfin, un point important pour les entreprises est le retour d'expérience que permettent les études de cas. Les succès, échecs, et quasi-échecs sont toujours une occasion d'augmenter la résilience du management. Dans le cas qui nous occupe, l'étude détaillée de l'application des sanctions est probablement un sujet d'avenir ; la jurisprudence d'application des textes, dans un contexte en général très conflictuel, est sans nul doute riche d'enseignements pour les décideurs.

*

Une exigence de rigueur accrue, dans un monde politiquement plus volatil : ce contexte pousse l'entreprise à définir rien moins qu'une politique étrangère [18], et à s'intéresser au champ, relativement nouveau pour elle, de la géopolitique.

Cette évolution se traduit naturellement en termes de besoins d'enseignement, ce qui explique l'émergence du sujet dans les écoles de management [19].

Elle devrait également avoir une traduction en matière de recherche ; une géopolitique prenant en compte l'entreprise comme acteur géopolitique, enrichie de considérations sur [les espaces maritimes](#), la problématique du cyberspace et la gouvernance locale, faisant une place aux retours d'expérience, est en effet à même de répondre aux besoins nouveaux des décideurs dans ce domaine.

Plus

[Formation géopolitique et stratégique avec Diploweb](#)

DIPLOWEB dispose d'une expérience de deux décennies dans la formation aux questions géopolitiques et stratégiques, en France et à l'étranger.

Nous sommes en mesure de concevoir, organiser et réaliser des formations adaptées aux besoins formulés. Nous pouvons apporter une assistance à conception d'un sujet ou d'un programme, identifier des intervenants et réaliser la prestation. Le cas échéant, nous pouvons efficacement contribuer à la communication avant, pendant ou après l'événement. Il est possible de réaliser des supports spécifiques (textes, cartes, vidéos, etc.). Il est également possible d'animer une table ronde, avec l'assurance d'une solide maîtrise de l'exercice.

Nous proposons des formations individuelles, à la demande ou dans le cadre d'un cycle, en groupe (institution, entreprise ou association). Cette formation peut être réalisée sur site, à Paris ou en région, comme à l'étranger. Cette formation peut aussi être faite à distance, via des documents mis à disposition et des webinaires interactifs avec un expert.

Votre contact : expertise.geopolitique@gmail.com et (en France) le 06 87 84 24 74.

[Découvrez la formation géopolitique et stratégique avec Diploweb](#)

[Découvrez les livres géopolitiques publiés par Diploweb : des références disponibles via Amazon sous deux formats, Kindle et papier broché](#)

- . [P. Verluise \(dir.\), "Histoire, Géographie et Géopolitique de l'Union européenne. A l'heure du Brexit"](#).
- . [P. Verluise \(dir.\), "Histoire, Géographie et Géopolitique de l'Asie. Les dessous des cartes, enjeux et rapports de force"](#).
- . [L. Chamontin, "Ukraine et Russie : pour comprendre"](#)
- . [P. Verluise \(dir.\), "Histoire, Géographie et Géopolitique du Proche et du Moyen-Orient. Les dessous des cartes, enjeux et rapport de force"](#)
- . [A. Degans, "Réussite aux concours 2018 ! La synthèse de l'actualité internationale 2017"](#)
- . [P. Verluise \(dir.\), "Histoire, Géographie et Géopolitique de la mondialisation contemporaine. Les dessous des cartes, enjeux et rapports de force"](#)
- . [S. Schmit, "Histoire, Géographie et Géopolitique de l'Amérique latine : Un sous-continent en pleine transition politique, énergétique et commerciale. Dossiers et fiches pays"](#)
- . [L. Bloch, "L'Internet, vecteur de puissance des États-Unis ? : Géopolitique du cyberspace, nouvel espace stratégique"](#)

Plus en vidéo. CSFRS Entre instabilité et chaos : hybridation des menaces

Cette vidéo présente une synthèse de quelques-uns des grands thèmes abordés lors des Assises Nationales de la Recherche Stratégique, notamment l'hybridation, le commerce illégal, le rôle des médias dans les guerres asymétriques et la coordination du renseignement et de la lutte antiterroriste. On y entend dix des vingt-et-un intervenants de la journée des Assises. Réalisation de la vidéo SAS Expertise géopolitique - Diploweb.

Par ordre d'apparition :

- . Olivier Caron, directeur général du CSFRS.
- . Alain Bauer, président du CSFRS.
- . Jean-François Gayraud, haut fonctionnaire de la police nationale.
- . Mikhaïl Remizov (Russie), expert en Science politique.
- . Xavier Raufer, criminologue.
- . Louise Shelley (Etats-Unis), professeur en affaires internationales.
- . Joseph Henrotin, chercheur à l'Institut de Stratégie Comparée.
- . Olivier Zajec, maître de conférence en science politique à Lyon III.
- . Renaud Girard, correspondant de guerre, grand reporter international.
- . Pierre de Bousquet de Florian, coordinateur national du renseignement et de la lutte contre le terrorisme.

P.-S.

Polytechnicien, auteur de plusieurs ouvrages, Membre du Conseil scientifique du Diploweb, Professeur associé de géopolitique à l'ESCE.

Notes

[1] L'auteur de « La fin de l'Histoire et le dernier homme » (1992) précise bien qu'il ne suggère pas la fin de « l'histoire comme succession d'évènements, mais [celle de] l'Histoire, c'est-à-dire un processus simple et cohérent d'évolution qui prenait en compte l'expérience de tous les peuples en même temps » (trad. D.A. Canal, Flammarion, 2018, p.12). Il prédit par ailleurs que « si la plus grande partie du monde dans lequel [les hommes] vivent est caractérisée par des démocraties libérales prospères et pacifiques, alors ils se battront contre cette paix et cette prospérité, et contre la démocratie. » (Ibid. p. 528).

[2] Friedman, Thomas L., « La terre est plate », Tempus Perrin, 2010.

[3] Ghemawat, Pankaj, « Why the World Isn't Flat », <https://foreignpolicy.com/2009/10/14/why-the-world-isnt-flat/#> ; Ghemawat, Pankaj, « Globalization in the age of Trump », Harvard Business Review, Juillet - Août 2017.

[4] Ghemawat, Pankaj, « Why the World Isn't Flat », Op. Cit.

[5] Chipman, John « Why Your Company Needs a Foreign Policy », Harvard Business Review, Sep 2016, Vol.94 Issue 9, p36-134.

[6] Cf. « 21st CEO Survey - The Anxious Optimist in the Corner Office », <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2018/pwc-ceo-survey-report-2018.pdf> ; on y voit (p. 14) que 40% des répondants citent l'incertitude géopolitique comme une source d'inquiétude majeure, et que celle-ci est la troisième des 15 sources d'inquiétude proposées lors de l'enquête.

[7] Chipman, John, Op. Cit. ; Rice, Condoleezza, Zegart, Amy, « Managing 21st-Century Political Risk », Harvard Business Review, May-June 2018 issue (pp.130-138) ; Rosenberg, Mike, « Strategy and Geopolitics : Understanding Global Complexity in a Turbulent World », Emerald Publishing, 2017.

[8] Rice, Condoleezza, Zegart, Amy, Op. Cit. ; leur présentation adopte le point de vue, assez théorique, d'une entreprise déterritorialisée qui fait face au risque dans chaque pays où elle opère (d'où leur usage du terme « risque politique » là où nous utilisons « risque géopolitique »). Nous préférons prendre celui d'une entreprise ayant une base nationale historique (les États-Unis pour Boeing, par exemple), plus compréhensible et plus conforme à la réalité des entreprises, même les plus mondialisées. Ce qui ne signifie pas que le risque politique du pays d'origine soit à négliger...

[9] Voir le détail des catégories proposées par Rice et Zegart dans Op. Cit.

[10] Voir un exemple d'univers de risques dans Deloitte, « Enterprise Risk Assessment - What are your top risks and how do you plan to address them ? », p. 3 ; <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/audit/ch-en-audit-advisory-enterprise-risk-assessment-08052014.pdf>

[11] Rosenberg, Mike, Op. Cit. chap. 11.

[12] Chipman, John, Op. Cit.

[13] Chipman, John, Op. Cit. Rosenberg, Mike, Op. Cit. chap. 11.

[14] Gourdin, Patrice, « Manuel de géopolitique », préface de Pierre Verluise, éd. Diploweb.com, 2015-2017. <https://www.diploweb.com/-Manuel-de-geopolitique,58-.html>

[15] Bloch, Laurent, « L'Internet, vecteur de puissance des Etats-Unis ? » éd. Diploweb.com, 2017 ; Nocetti, Julien, « Géopolitique de la cyber-conflictualité », Politique étrangère 2018/2 (Été), p. 15-27.

[16] Par exemple, en ce qui concerne la corruption : Ledeneva, A.V. ; Shekshnia, S. ; Denisova-Schmidt, E ; « How to mitigate corruption in emerging markets : The case of Russia ». (Edmond J. Safra Working Papers 36, 2014). Edmond J. Safra Research Lab, Harvard University.

[17] Par exemple : indicateurs de Freedom House, de Transparency International, Global Competitiveness Index du World Economic Forum, Fragile States Index du Fund for Peace, cartes de risque-pays de COFACE...

[18] Chipman, John, Op. Cit.

[19] Conboye, Janina, "Why geopolitics is finding a place on the business school map", Financial Times, 3 Déc. 2017 ; <https://www.ft.com/content/3aa439a8-cbc1-11e7-8536-d321d0d897a3>