



Tarifs douaniers et commerce mondial : l'impact économique sur les entreprises

18 avril 2025 | Article

Par [Cindy Lévy](#) et [Shubham Singhal](#)
avec Zoé Fox

La récente vague de droits de douane et autres mesures de contrôle commercial a créé une incertitude radicale pour les entreprises. Voici comment les décideurs peuvent optimiser la position de leurs entreprises pour prospérer dans ce contexte en constante évolution.

TÉLÉCHARGEMENTS

[↓ Article \(6 pages\)](#)

Depuis l'annonce par les États-Unis de droits de douane réciproques le 2 avril 2025, les marchés financiers du monde entier ont connu une volatilité accrue, suscitant des inquiétudes quant à leur impact sur l'économie mondiale. L'ensemble des droits de douane mis en place par le gouvernement américain depuis cette date a rapidement porté le taux tarifaire moyen pondéré du pays à son plus haut niveau des 100 dernières années, passant d'environ 2

% début 2025 à plus de 20 % au 11 avril 2025. Les réponses des autres gouvernements ont été diverses, allant de l'imposition par la Chine de droits de douane de 125 % sur les importations américaines à l'offre de négociations de plus de 75 pays, selon l'administration américaine.^[1]

L'évolution de ces mesures est très incertaine, notamment compte tenu de la suspension de 90 jours imposée par le gouvernement américain à la plupart des droits de douane spécifiques à certains pays. Cependant, l'impact de ces droits sur les structures de coûts des entreprises, la demande des entreprises et des consommateurs, ainsi que sur leurs avantages concurrentiels relatifs, est voué à être considérable. Les chefs d'entreprise doivent gérer une multitude de décisions à court terme, certains créant des centres névralgiques géopolitiques pour coordonner leurs réponses. Dans cet article, nous présentons trois actions qui peuvent aider les entreprises à prendre des décisions à moyen et long terme : analyser leur positionnement relatif, définir leur posture et leurs actions stratégiques, et tester la pression sur les décisions à la lumière de l'incertitude actuelle.

Analyser le positionnement relatif

Alors que les dirigeants vont au-delà des réponses tactiques immédiates pour envisager des changements plus durables dans leurs activités, ils doivent évaluer comment les nouveaux tarifs affecteront leurs avantages concurrentiels et leurs perspectives de croissance :

- *Avantage concurrentiel relatif.* L'impact des droits de douane varie considérablement selon les pays et les secteurs, et chaque entreprise possède une géographie, une gamme de produits, une empreinte opérationnelle et une chaîne d'approvisionnement

spécifiques. Cette diversité oblige chaque organisation à évaluer les implications des nouveaux droits de douane sur son avantage concurrentiel relatif. La plupart des chefs d'entreprise calculent déjà l'impact des coûts sur leurs opérations. L'étape suivante consiste à analyser l'impact des droits de douane sur les structures de coûts et les produits de substitution des concurrents. Cette analyse permettra de déterminer si une entreprise peut maintenir ses marges, voire accélérer ses ventes, ou si elle doit se replier. Certains pays ayant instauré de nouveaux contrôles à l'exportation et d'autres restrictions commerciales en réponse aux droits de douane américains, les décideurs doivent également évaluer leur capacité à maintenir l'accès aux marchés et aux approvisionnements par rapport à leurs concurrents et si leur position justifie une augmentation de la production.

- *Demande.* Les modifications tarifaires sont susceptibles d'avoir des répercussions significatives sur les dépenses des entreprises, des consommateurs et des administrations publiques, ainsi que sur les flux commerciaux. Les entreprises doivent donc évaluer l'impact potentiel des conditions macroéconomiques sur la demande de leurs produits. Elles doivent également évaluer l'élasticité de cette demande si l'évolution des tarifs douaniers nécessite des hausses de prix. Enfin, elles doivent déterminer si leurs principaux marchés finaux s'alignent sur des corridors commerciaux en expansion ou en contraction.

L'analyse de ces deux dimensions pour chaque combinaison majeure produit-géographie peut aider les dirigeants d'entreprise à définir un ensemble de mesures visant à protéger l'économie de leurs entreprises et potentiellement à accélérer leur croissance (illustration).

Exposition

Companies can assess their position based on how tariffs affect their relative competitive advantage and customer demand.

Company-level tariff impact matrix

Relative competitive advantage	Improving <ul style="list-style-type: none"> • Lower cost impact relative to competitors and substitutes • Maintained market access or supplies and ability to expand production relative to competitors 	Capture market share and protect margins	Drive commercial acceleration and invest in growth
	Declining <ul style="list-style-type: none"> • Higher cost impact relative to competitors and substitutes • Constrained market access or supplies and ability to expand production relative to competitors 	Rationalize and refocus	Invest to reset cost structure
		Shrinking <ul style="list-style-type: none"> • Decreased market demand • High price elasticity of demand • Alignment with shrinking trade corridors 	Growing <ul style="list-style-type: none"> • Increased market demand • Low price elasticity of demand • Alignment with growing trade corridors
		Customer demand	

McKinsey & Company

Définir la posture stratégique et les actions

Les décideurs devraient aller au-delà de l'atténuation des inconvénients des nouvelles mesures commerciales et rechercher les opportunités que ces changements peuvent présenter, comme nous l'avons souligné dans un article précédent.^[2] Les combinaisons d'actions que les entreprises pourraient envisager en réponse aux récents changements tarifaires peuvent être regroupées en quatre postures stratégiques, qui varieront en fonction des circonstances spécifiques de l'entreprise :

- *Stimuler l'accélération commerciale et investir dans la croissance.*
Les entreprises de cette catégorie disposent d'une empreinte

opérationnelle et de chaînes d'approvisionnement qui leur confèrent un avantage concurrentiel. Elles sont ainsi en mesure d'accélérer leurs actions commerciales, notamment en optimisant leurs prix, en développant leur force de vente ou leur présence sur les canaux de distribution, et en augmentant la production dans leurs installations existantes. Elles doivent également évaluer les investissements à plus long terme, tels que le lancement de nouveaux produits, les initiatives de valorisation de la marque, les acquisitions et le développement de nouvelles installations de production.

- *Conquérir des parts de marché et préserver les marges.* Les entreprises de cette catégorie sont mieux positionnées que leurs concurrents, mais la demande de leurs clients est en baisse. Elles auraient intérêt à privilégier des actions exploitant leurs capacités internes et à éviter des investissements importants, du moins jusqu'à ce que la demande se stabilise. Parmi les mesures à envisager figurent l'ajustement des tarifs pour certains segments de clientèle, la mise en place d'incitations à la fidélité et l'expansion des ventes vers des canaux et des bassins de clientèle où la position de l'entreprise par rapport à ses concurrents s'est améliorée depuis l'entrée en vigueur des nouveaux tarifs.
- *Investir pour restructurer la structure de coûts.* Cette stratégie s'applique aux entreprises dont la compétitivité est affaiblie, mais dont la demande client est en constante augmentation. Si les dirigeants estiment que la compétitivité de leur entreprise reste viable, ils pourraient envisager des réductions de coûts afin d'améliorer leurs marges tout en continuant de bénéficier d'une demande soutenue. Leurs actions immédiates pourraient inclure une réingénierie des coûts, des améliorations de la conception à la valeur, des renégociations avec les fournisseurs, une reconfiguration ciblée des fournisseurs, un étalonnage des prix et, si possible, des investissements dans la différenciation des

produits. Dans certains cas, les dirigeants devraient également envisager de se retirer des secteurs d'activité non rentables et de simplifier leurs portefeuilles opérationnels et de produits. À moyen terme, les entreprises de ce groupe devraient déterminer comment améliorer leur position globale sur le marché, par exemple en modifiant leurs chaînes d'approvisionnement et en réorientant leur empreinte industrielle et leurs activités de recrutement.

- *Rationaliser et recentrer.* Les entreprises de cette catégorie sont les plus vulnérables, car leurs produits sont fortement exposés aux droits de douane et la demande de leurs clients diminue. L'impératif stratégique de leurs dirigeants est de réduire cette exposition en accélérant la maîtrise des coûts, en reportant les investissements dans les secteurs exposés et en explorant des options de restructuration. Dans certains cas, se concentrer sur les marchés où l'entreprise bénéficie d'un avantage de marge et d'une position défendable peut s'avérer la solution la plus pragmatique. L'optimisation du portefeuille produits-marchés et du portefeuille d'activités constitue une autre étape importante.

Décisions relatives aux tests de pression à la lumière de l'incertitude actuelle

Les positions stratégiques adoptées par les entreprises ne sont pas statiques. Les dirigeants doivent analyser divers scénarios potentiels, dont certains pourraient nécessiter des orientations stratégiques différentes. Pour trouver la meilleure approche, ils doivent se poser les questions suivantes :

- Pour quels produits mon positionnement reste-t-il stable dans différents scénarios ? Quels ensembles d'actions sont communs à ces produits dans la plupart des scénarios ?

- Pour les décisions importantes, comme le déménagement d'une usine, à partir de quel seuil de tarif douanier ou de toute autre dynamique commerciale changeante ma décision change-t-elle ? Ce seuil est-il suffisamment bas pour que le coût de l'inaction l'emporte sur les inconvénients de l'action ?

Les réponses peuvent aider les dirigeants d'entreprise à déterminer dans quels cas ils doivent se préparer à agir et dans quels cas attendre.

De nombreuses entreprises se demandent également si l'incertitude elle-même peut être maîtrisée. Nous déconseillons de prédire l'évolution définitive du paysage tarifaire. Cependant, comprendre les priorités de l'administration américaine peut permettre d'identifier les changements durables et ceux qui sont transitoires. Les domaines prioritaires du gouvernement américain sont les suivants :

- *Renforcer la sécurité nationale.* Les États-Unis ont imposé des restrictions commerciales à des secteurs qu'ils jugent essentiels à la protection des technologies sensibles et à double usage et à la reconstruction de leur base industrielle de défense nationale. L'administration a invoqué ce principe pour mettre en place des droits de douane et des restrictions commerciales sur l'acier et l'aluminium, et prévoit des mesures pour les semi-conducteurs.^[3] Le gouvernement a également explicitement identifié les secteurs de l'automobile, des métaux de base et fabriqués, des batteries, de la biofabrication, des machines-outils, de la microélectronique, des produits pharmaceutiques, de la construction navale, des produits technologiques et des équipements de transport comme étant essentiels à la sécurité nationale.^[4]
- *Stimuler l'industrie manufacturière américaine.* Le gouvernement américain a déclaré qu'encourager les entreprises à délocaliser davantage de leurs activités manufacturières aux États-Unis était l'une des principales motivations des récents droits de douane.^[5]

L'administration affirme que la création d'un emploi dans le secteur manufacturier peut entraîner la création de sept à douze nouveaux emplois dans d'autres secteurs connexes. Cela renforcerait la compétitivité américaine grâce à la croissance de la productivité et à l'innovation nationale grâce à des dépenses accrues en R&D.^[6]

Par exemple, l'administration cite spécifiquement l'industrie automobile comme étant au cœur de ces politiques.^[7]

- *Équilibrer les relations commerciales.* L'administration américaine a déclaré utiliser les droits de douane pour réduire, voire éliminer, les déficits commerciaux importants et persistants du pays, causés par les « disparités tarifaires et les barrières non tarifaires imposées par d'autres pays ».^[8] Pour remédier à ce déséquilibre, le président Trump a souligné que, par exemple, l'Union européenne devra acheter davantage d'énergie aux États-Unis. Tous les secteurs non couverts par les catégories de sécurité nationale ou de production américaine feront probablement l'objet de négociations visant à réduire le déficit commercial de chaque pays.

Dans le contexte commercial actuel, il est important pour les dirigeants d'entreprise d'analyser la position concurrentielle de leurs activités et de leurs segments de marché. Ces analyses peuvent aider à déterminer les points de déclenchement d'actions spécifiques à court et moyen terme. Grâce à cette perspective, l'équipe de direction peut prendre des décisions proactives pour gérer l'incertitude tarifaire tout en soutenant la résilience et la croissance de l'entreprise.

Dans quelle mesure cet article est-il pertinent et utile pour vous ?



1. Emiliano Rodríguez Mega et al., « Les actions affichent des gains, mais le marché obligataire signale que les investisseurs sont inquiets », *New York Times*, 15 avril 2025 ; « Le secrétaire Scott Bessent : « La stratégie de négociation réussie mise en œuvre par le président des États-Unis », vidéo YouTube de la Maison Blanche, 10 avril 2025.
2. Cindy Levy, Shubham Singhal et Matt Watters, « [Une approche proactive pour naviguer dans la géopolitique est essentielle pour prospérer](#) », McKinsey, 12 novembre 2024.
3. Pour en savoir plus, voir Amrith Ramkumar et John McCormick, « Shifting signals on tech tariffs fuel fresh trade uncertainty », *Wall Street Journal*, 13 avril 2025 ; Donald Trump, « Adjusting imports of aluminum into the United States », Maison Blanche, 11 février 2025 ; et Donald Trump, « Adjusting imports of steel into the United States », Maison Blanche, 10 février 2025.
4. Pour en savoir plus, voir Andrea Shalal et David Lawder, « Trump utilise l'enquête de sécurité nationale de 2019 pour justifier les tarifs douaniers sur les importations automobiles », Reuters, 26 mars 2025, et « Fiche d'information : Le président Donald J. Trump déclare l'urgence nationale pour accroître notre avantage concurrentiel, protéger notre souveraineté et renforcer notre sécurité nationale et économique », Maison Blanche, 2 avril 2025.
5. Donald Trump, « Réglementer les importations au moyen d'un tarif réciproque pour rectifier les pratiques commerciales qui contribuent aux déficits commerciaux annuels importants et persistants des États-Unis en matière de biens », Maison Blanche, 2 avril 2025.
6. Donald Trump, « Réglementer les importations au moyen d'un tarif réciproque pour rectifier les pratiques commerciales qui contribuent aux déficits commerciaux annuels importants et persistants des États-Unis en matière de biens », Maison Blanche, 2 avril 2025.
7. « Fiche d'information : Le président Donald J. Trump déclare l'urgence nationale pour accroître notre avantage concurrentiel, protéger notre souveraineté et renforcer notre sécurité nationale et économique », Maison Blanche, 2 avril 2025.
8. « Fiche d'information : Le président Donald J. Trump déclare l'urgence nationale pour accroître notre avantage concurrentiel, protéger notre souveraineté et renforcer notre sécurité nationale et économique », Maison Blanche, 2 avril 2025.

À PROPOS DE L'AUTEUR(S)

Cindy Levy est associée principale au bureau de McKinsey à Londres, **Shubham Singhal** est associée principale au bureau de Detroit et **Zoe Fox** est associée associée au bureau de Washington, DC.

Les auteurs souhaitent remercier Ashwin Mahadevan, Priyanka Krishnamoorthy et Rahul Adhikari pour leurs contributions à cet article.