

Créer un écosystème de connaissances géopolitiques

12 mars 2026 | Article -ParMark Sedwill et Ziad Haider avec Astha Rajvanshi

Les entreprises multinationales qui recueillent systématiquement des renseignements géopolitiques provenant de diverses sources et les intègrent à leur processus décisionnel acquièrent un avantage concurrentiel dans l'élaboration de leur stratégie et l'atténuation des risques.

L'actualité mondiale actuelle peut donner l'impression d'un déferlement d'informations rapides et aveuglantes : intenses, déroutantes, elles masquent la vision d'ensemble. Un simple clignement d'œil et vous risquez de manquer un développement crucial : les répercussions indirectes des conflits au Moyen-Orient, une avancée dans les négociations visant à mettre fin à la guerre en Ukraine, ou l'annonce d'une nouvelle réglementation tarifaire ou d'une nouvelle réglementation à l'exportation. Se focaliser excessivement sur l'actualité du moment peut vous faire perdre de vue les opportunités majeures offertes par les nouveaux corridors commerciaux ou la multiplication des accords commerciaux .

Il est pourtant essentiel de comprendre les implications des évolutions récentes. Aujourd'hui, les dirigeants d'entreprise considèrent l'instabilité géopolitique et commerciale comme une menace plus importante pour la croissance mondiale que la volatilité macroéconomique, les cyberattaques ou les bouleversements technologiques. Les organisations les plus performantes s'attaquent déjà proactivement à la volatilité géopolitique, en adaptant leurs stratégies , en mobilisant leurs équipes et en renforçant leurs services de communication . Certaines ont créé des unités géopolitiques dédiées qui recueillent des informations sur les tendances géopolitiques, veillent à un contrôle rigoureux de la part des conseils d'administration et des équipes dirigeantes, et développent une vision prospective grâce à la planification de scénarios .

Pour atténuer les risques et tirer parti des nombreuses opportunités offertes par les bouleversements géopolitiques, les dirigeants d'entreprise doivent aller au-delà de la simple veille médiatique. Ils doivent développer un écosystème d'analyse géopolitique : des réseaux de sources et de compétences internes et externes leur permettant d'optimiser leurs stratégies au fil des événements. Une multinationale laitière, par exemple, a élaboré plusieurs scénarios en fonction

des tendances géopolitiques et a examiné l'impact de ces scénarios sur chacun de ses marchés et sites de production. En conséquence, ses dirigeants ont décidé de céder une unité commerciale et d'utiliser le produit de la vente pour investir davantage dans une autre région présentant un fort potentiel de croissance dans la plupart des scénarios. Ces décisions ont contribué à une hausse de 10 % du cours de l'action de l'entreprise l'exercice suivant.

Dans cet article, nous présentons les éléments clés d'un écosystème d'informations et expliquons comment les dirigeants peuvent intégrer les résultats obtenus et agir en conséquence.

Créer un écosystème de connaissances géopolitiques

La plupart des grandes organisations suivent aujourd'hui l'actualité géopolitique, mais l'information dont disposent les décideurs est souvent fragmentée, issue de sources limitées et sans lien évident avec les priorités de l'entreprise. Structurer ce flux d'informations permet aux dirigeants d'exploiter des enseignements pratiques pour orienter leurs stratégies et leurs modèles opérationnels. Un écosystème performant d'analyse géopolitique repose sur trois piliers : les ressources internes, les services de conseil et les réseaux externes.

Capacités internes

Au sein des organisations, les individus et les équipes ont souvent accès à des informations privilégiées sur l'évolution de la géopolitique, mais manquent de canaux clairs pour les transmettre aux décideurs. Les entreprises leaders utilisent un ou plusieurs des cinq mécanismes suivants pour recueillir, évaluer et hiérarchiser ces informations.

Unités de géopolitique. Une équipe dédiée assure la veille géopolitique de l'organisation, aidant les dirigeants à identifier les évolutions pertinentes au sein d'un flux incessant d'informations. Cette unité remplit généralement quatre fonctions principales : coordonner les analyses des différentes équipes ; élaborer des tableaux de bord permettant de suivre l'exposition du marché, du secteur et des produits aux principaux facteurs géopolitiques ; identifier les actions que l'organisation peut entreprendre et celles entreprises par d'autres ; et fournir un contexte stratégique aux décideurs (voir encadré « Caractéristiques clés des unités de géopolitique »). L'objectif est d'intégrer les informations provenant de l'ensemble de l'organisation dans des analyses complètes mettant en lumière les implications pour l'activité. Un responsable géopolitique d'une institution financière considère que le succès de l'unité se mesure à l'absence de surprises : « Lorsqu'une équipe de conseil en géopolitique remplit sa mission, elle est quasiment invisible ; le conseil d'administration et la direction prennent simplement des décisions mieux éclairées. »

Équipes renforcées. La création d'unités géopolitiques indépendantes pouvant engendrer des investissements importants et des situations délicates si l'unité conseille également des clients et des institutions partenaires, certaines organisations choisissent de développer des compétences en géopolitique au sein de leurs équipes existantes. L'accent est généralement mis sur les fonctions en première ligne des développements géopolitiques, telles que les relations gouvernementales ou la gestion des risques. L'année dernière, par exemple, une banque internationale et un fonds de pension ont intégré les membres de leurs unités géopolitiques dédiées à d'autres équipes internes et font appel à des cabinets externes pour obtenir des analyses complémentaires.

Instituts. Les entreprises leaders des secteurs de la finance, de l'industrie et autres ont créé des instituts de géopolitique ou d'affaires internationales. Ces instituts réalisent des analyses ciblées pour orienter les activités de l'organisation, conseiller les dirigeants sur les tendances mondiales, les aider à anticiper différents scénarios et les guider dans leurs décisions d'investissement. Par exemple, le KKR Global Institute, présidé par le général américain à la retraite et ancien directeur de la CIA, David Petraeus, collabore avec les équipes macroéconomiques et politiques de la firme d'investissement afin d'identifier et d'atténuer les risques liés aux investissements. Il s'agit notamment d'évaluer quels pays ou régions sont attractifs pour les investissements à long terme et lesquels pourraient nécessiter un repli. Certains instituts organisent également des séances d'information à destination des parties prenantes externes, des clients et des investisseurs, et contribuent à façonner la position et le discours externe de l'organisation sur les questions géopolitiques. Le JPMorgan Chase Center for Geopolitics et le Goldman Sachs Global Institute appartiennent à cette catégorie.

Rôles dédiés au sein de la direction ou du conseil d'administration . Certaines organisations ont nommé des cadres – souvent d'anciens hauts fonctionnaires ou membres de conseils d'administration possédant une expertise pertinente – pour superviser leurs capacités géopolitiques internes. Ces personnes s'appuient sur leur expérience et leurs réseaux pour dialoguer avec les décideurs politiques sur les enjeux de l'entreprise, abordant fréquemment les questions de réglementation ou d'accès au marché, et jouent le rôle d'ambassadeurs de l'entreprise dans les instances internationales. Plusieurs sociétés de services financiers américaines ont confié de tels rôles à d'anciens diplomates et conseillers en sécurité nationale. Par exemple, Jon Huntsman Jr., ancien ambassadeur des États-Unis en Russie (et ancien président du Conseil consultatif en géopolitique de McKinsey), dirige désormais les efforts de Mastercard pour développer ses partenariats commerciaux avec les gouvernements et les institutions du secteur public. Les relations que ces dirigeants nouent peuvent s'avérer précieuses même lorsqu'ils occupent d'autres fonctions. Le diplomate

indien de longue date S. Jaishankar, par exemple, a été président des affaires institutionnelles mondiales de Tata Sons avant de devenir ministre des Affaires étrangères de son pays.

Conseils d'administration. L'expertise géopolitique est devenue un critère essentiel dans la composition de nombreux conseils d'administration . Le président du conseil d'administration de l'une des plus grandes sociétés minières mondiales, par exemple, a auparavant été ambassadeur de son pays sur un marché clé pour l'entreprise. Si de nombreuses organisations comptent parmi leurs membres des administrateurs possédant une expérience géopolitique, leurs connaissances sont parfois sous-exploitées. Ces administrateurs peuvent orienter et appuyer les décisions de la direction en matière de gestion des risques géopolitiques et jouer un rôle de conseiller interne auprès des équipes opérationnelles. Ils peuvent également jouer un rôle important dans le dialogue avec les parties prenantes et les autorités de réglementation sur les marchés mondiaux afin d'approfondir les relations et de renforcer la légitimité opérationnelle de leur organisation. Le président du conseil d'administration d'un acteur majeur du secteur des matières premières à l'échelle mondiale, par exemple, dispose d'une cartographie des 150 personnes les plus influentes pour les opérations de l'entreprise sur un marché donné – des chefs d'État aux exploitants portuaires – et entretient des relations avec elles tout au long de l'année.

Capacités de conseil

Les organisations peuvent faire appel à des conseillers externes pour les aider à comprendre, surveiller et atténuer les risques géopolitiques et à identifier les opportunités. Les services de conseil prennent généralement l'une des deux formes suivantes.

Conseils consultatifs. Ces conseils regroupent des experts externes – des personnalités reconnues issues des secteurs public, privé, médiatique et associatif – qui conseillent la direction sur le contexte géopolitique, les opportunités de création de valeur et l'exposition aux risques. Les efficaces présentent une diversité de points de vue, leurs membres possédant une expertise régionale et sectorielle pertinente pour l'entreprise. Ils servent de caisse de résonance pour aider la direction à évaluer la robustesse de ses décisions

Conseillers externes. De nombreuses entreprises font appel à des cabinets de conseil, soit en remplacement, soit en complément du développement de leurs propres compétences internes. Si certaines organisations nouent des relations étroites avec des cabinets spécifiques, d'autres privilégient une approche multidisciplinaire afin d'accéder à une expertise variée en termes de secteurs, de zones géographiques et de contextes politiques.

Les critères de sélection des cabinets externes par les organisations sont notamment les suivants :

- **Pertinence** : capacité à fournir des renseignements sectoriels et pertinents pour l'entreprise, avec le soutien d'analystes dédiés.
- **expertise** : compréhension avérée des réalités opérationnelles de l'entreprise et de son secteur d'activité au niveau de l'analyste individuel
- **Portée mondiale** : une présence internationale avec des réseaux et des partenariats locaux fournissant des renseignements de terrain
- **prospective** : la capacité de fournir des projections et une aide à la planification de scénarios
- **transparence** : méthodologies claires pour l'évaluation, le classement et la prévision des risques géopolitiques
- **Modèle opérationnel** : fourniture d'informations rentable, collaborative et rapide

Réseaux externes

Un véritable écosystème s'appuie sur des sources d'information extérieures à l'organisation et à ses conseillers. Les réseaux externes comprennent généralement les associations professionnelles, les instances gouvernementales, les forums géopolitiques, les experts externes et les instituts de recherche.

Les associations. Qu'elles soient constituées selon une stratégie géographique ou sectorielle, ces organisations servent souvent de relais d'information auprès des organismes de réglementation et des représentants gouvernementaux, permettant de recueillir des données et de défendre les intérêts de leurs membres. Elles peuvent également offrir des espaces d'échange où les membres partagent leurs expériences et sollicitent l'avis de leurs pairs, et aider les chefs d'entreprise à dialoguer directement avec les décideurs politiques.

Les canaux gouvernementaux. Les notes d'information et les avis des représentants des gouvernements nationaux et étrangers (y compris les ambassades) constituent d'importantes sources d'information, mais la véritable valeur réside dans le dialogue direct. Les dirigeants d'entreprise qui tissent des liens avec les représentants gouvernementaux peuvent mieux appréhender l'évolution de la dynamique géopolitique et obtenir un soutien susceptible de les aider à relever les défis futurs liés aux ressources humaines et autres problématiques.

Forums géopolitiques. Les dirigeants participant aux grands rassemblements géopolitiques – qu’ils soient régionaux (comme la Conférence de Munich sur la sécurité en Europe ou le Dialogue de Shangri-La en Asie) ou sectoriels (comme le Global Grain Geneva ou l’Offshore Technology Conference) – peuvent recueillir des informations précieuses sur l’évolution des politiques et le contexte stratégique. Ils peuvent également partager leurs points de vue en intervenant et en participant à des discussions informelles avec des experts et des décideurs politiques (parfois avec l’aide des organisateurs). Les équipes géopolitiques des grandes entreprises établissent généralement un calendrier annuel des principaux forums internationaux et organisent la participation des dirigeants concernés.

De nombreuses organisations invitent des experts en géopolitique à leurs réunions de conseil d'administration ou de direction, certaines instaurant même des cycles de conférences où ces experts échangent de manière informelle avec les représentants de l'entreprise. Ces sessions permettent d'approfondir la réflexion sur les enjeux géopolitiques au sein de la direction et soulignent l'importance des considérations géopolitiques dans les décisions stratégiques. Organiser un tel cycle de conférences peut également aider les équipes à se positionner comme des sources d'expertise en géopolitique pour l'organisation.

Les organismes de recherche peuvent enrichir et approfondir la compréhension géopolitique des dirigeants d'entreprise grâce à des analyses et à des bases de données exclusives sur des sujets tels que les dépenses de défense. Il peut s'avérer particulièrement utile pour ces dirigeants de collaborer avec des groupes de réflexion dont les travaux éclairent les politiques gouvernementales.

Bien que la liste ci-dessus couvre les sources d'information géopolitique les plus courantes, elle est loin d'être exhaustive. Les médias d'information, les podcasts, les newsletters, les commentaires et autres sources ouvertes peuvent fournir des informations et des analyses utiles. De plus, clients, partenaires et investisseurs peuvent tous aider les dirigeants d'entreprise à approfondir leur compréhension des réalités géopolitiques : « Nous consacrons beaucoup de temps à discuter avec nos investisseurs du contexte dans lequel nous investissons ensemble », explique Petraeus de KKR. De même, un cadre supérieur de l'une des plus grandes sociétés de capital-investissement au monde réunit régulièrement les PDG des entreprises du portefeuille afin de recueillir des informations stratégiques sur des sujets géopolitiques qui orientent ensuite la stratégie d'investissement de son organisation.

En définitive, l'exploitation des données géopolitiques pour orienter la stratégie repose sur trois impératifs : une analyse fine de l'activité, l'identification de ses vulnérabilités et la reconnaissance des opportunités véritablement importantes. Forts de cette compréhension, les dirigeants peuvent concevoir la combinaison de capacités géopolitiques – internes, externes ou hybrides – qui leur permettra d'anticiper les événements plutôt que de les subir.

Intégrer les connaissances géopolitiques dans les décisions commerciales

Les observations n'ont qu'une valeur limitée tant qu'elles ne sont pas intégrées à des analyses structurées et compréhensibles qui mettent en évidence leurs implications pour l'organisation. Les résultats peuvent être appliqués dans quatre domaines principaux : la gestion des risques, la stratégie, les opérations et les relations avec les parties prenantes.

Gestion des risques

La connaissance du contexte géopolitique peut aider les entreprises à définir des garde-fous pour leurs opérations dans les régions ou secteurs sensibles. Certaines organisations intègrent la géopolitique à leurs cadres de gestion des risques d'entreprise et veillent à ce que ce sujet soit abordé dans les bilans annuels des risques présentés au conseil d'administration. Voici quelques exemples :

- **Classification par niveaux.** Dans ce modèle, une entreprise classe ses marchés par niveaux en fonction de leur exposition au risque géopolitique. Les marchés à haut risque sont ceux où les dirigeants doivent composer avec des intérêts interétatiques fortement divergents (comme dans le cas de l'escalade de la concurrence stratégique entre les États-Unis et la Chine), ce qui rend indispensable une attention constante de la part du conseil d'administration et de la direction. Les marchés à faible risque présentent généralement des risques localisés, tels que des problèmes de personnel ou des risques sécuritaires liés à des troubles politiques ou civils, et les équipes internes gèrent généralement les difficultés au fur et à mesure qu'elles surviennent.
- **Approche par « feux tricolores ».** Les dirigeants attribuent un statut rouge, jaune ou vert aux projets, aux partenaires ou aux domaines d'engagement en fonction de la gravité du risque géopolitique.

- **Tableaux de bord des risques.** Les tableaux de bord des risques pays suivent la stabilité politique et économique de juridictions spécifiques et fournissent des aperçus visuels des menaces et opportunités potentielles liées à l'entrée sur le marché, à l'investissement ou aux chaînes d'approvisionnement.
- **Facteurs géopolitiques .** Ce cadre d'analyse organise les données en dix catégories de changements géopolitiques susceptibles d'influencer les décisions commerciales.

Stratégie

Les connaissances acquises deviennent un atout stratégique lorsqu'elles éclairent les décisions d'investissement ou de désengagement dans des régions géopolitiquement sensibles. Les entreprises peuvent s'appuyer sur ces connaissances pour optimiser leur présence mondiale – par exemple en évaluant l'opportunité d'étendre leur production dans certaines juridictions – et élaborer des scénarios pour anticiper d'éventuelles perturbations.

Opérations

Les connaissances géopolitiques peuvent contribuer à façonner l'architecture opérationnelle de l'entreprise. Par exemple, les dirigeants peuvent choisir d'adapter leurs modèles économiques pour tenir compte des dynamiques réglementaires et géopolitiques en ajustant leurs technologies, leurs structures juridiques et de propriété, ou encore l'organisation de leurs effectifs.

relations avec les parties prenantes

Certaines organisations exploitent leur connaissance géopolitique pour interagir de manière proactive avec leurs clients, les autorités de réglementation ou les représentants gouvernementaux. Le partage d'informations sur le commerce mondial, les points de blocage des chaînes d'approvisionnement ou les conséquences imprévues des politiques publiques peut renforcer les relations avec les parties prenantes et mettre en valeur l'expertise des dirigeants. L'équipe des affaires publiques d'une banque internationale, par exemple, partage des analyses et des scénarios géopolitiques élaborés en interne avec les représentants gouvernementaux afin d'expliquer le contexte et les conséquences des politiques gouvernementales et d'approfondir leurs relations avec ces derniers.

« Dans un monde saturé d'informations... cette profusion engendre une pénurie d'attention. » Ces mots du prix Nobel Herbert Simon, pionnier de la recherche sur la prise de décision, soulignent le paradoxe auquel sont confrontés les dirigeants d'entreprise aujourd'hui. L'évolution rapide des événements géopolitiques et l'abondance d'informations (dont certaines sont trompeuses) peuvent les empêcher de voir l'essentiel. Les organisations ne peuvent se permettre de se focaliser excessivement sur des informations éparses lorsqu'elles définissent leur stratégie. Elles ont besoin d'écosystèmes robustes d'analyses géopolitiques qui les aident à élaborer des stratégies de gestion des risques, d'optimisation des opérations et de mobilisation des parties prenantes. Ces analyses sont cruciales pour la vision stratégique dont disposent les dirigeants afin d'adapter les stratégies et les opérations de leur organisation et de prospérer malgré l'incertitude géopolitique croissante.