

Les entreprises face au morcellement
du monde
S'adapter à la nouvelle donne
géostratégique

Félix Torres

Les entreprises face au morcellement
du monde

S'adapter à la nouvelle donne
géostratégique



les ozalids d'humensis



Dans un environnement en profonde mutation, l'Institut pour l'innovation économique et sociale (IES) est un fonds de dotation qui a pour objet la prospection, la réflexion, l'émergence et la diffusion d'idées nouvelles et innovantes, de solutions transversales sur les enjeux économiques, sociaux et sociétaux, et la participation à l'animation du débat démocratique.

www.ies.fr

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorise que « les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » [article L. 122-5] ; il autorise également les courtes citations effectuées dans un but d'exemple ou d'illustration. En revanche « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » [article L. 122-4]. La loi 95-4 du 3 janvier 1994 a confié au C.F.C. (Centre français de l'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands Augustins, 75006 Paris), l'exclusivité de la gestion du droit de reprographie. Toute photocopie d'œuvres protégées, exécutée sans son accord préalable, constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

© Humensis, 2023

170bis Boulevard du Montparnasse, 75014 PARIS

ISBN 978-2-3802-1049-1

« La plupart des dirigeants ne sont pas préparés à affronter un monde d' "économie de guerre" dans lequel les règles internationales ne sont plus vraiment respectées »

Propos d'un dirigeant d'entreprise rencontré

Sommaire

Un nouveau monde	11
1	
« La mondialisation de papa est morte »	
1.1 D'une hypermondialisation économiquement pure.....	16
1.2 ... À une globalisation plus politique marquée par le retour des rapports de force et des intérêts nationaux.....	22
1.3 Souveraineté et redéploiement des chaînes de valeur : la nouvelle globalisation au plus près des entreprises	28
2	
Le kaléidoscope d'une nouvelle globalisation	
2.1 Le morcellement relatif de la mondialisation	36
2.2 Le contrôle hégémonique américain.....	40
2.3. Face à l'Occident, la ligne de crête de la Chine.....	51
2.4 Les ambitions autonomes du « Sud désinhibé »	63
2.5 Les carrefours de l'Europe.....	69
3	
La souplesse des entreprises	
3.1 Des réponses flexibles et leurs enjeux.....	77
3.2 Affronter des injonctions contradictoires ou biaisées de la société	83
3.3 Vive le commerce ! Carnet de bord optimiste et géopolitique	92
Conclusion ouverte à un monde en mouvement.....	99
Lexique d'une nouvelle globalisation	103
Remerciements.....	105

Un nouveau monde

Nous sommes entrés dans un monde incertain, brutal, celui d'un désordre croissant, quand se brouillent les repères et les règles existants. Le Brexit, les guerres commerciales initiées par la présidence Trump et le durcissement de la Russie et de la Chine ont dissipé l'illusion d'une convergence globale apaisée. La pandémie de Covid-19 a posé la question de la souveraineté sanitaire et de l'accès à certaines productions stratégiques. La guerre déclenchée par la Russie contre l'Ukraine le 24 février 2022 a accentué les tensions en cours, posant la question de la portée des sanctions et de la réorientation des flux commerciaux. Tous ces événements accélèrent un mouvement que l'on qualifie désormais de « géopolitisation du monde et de la mondialisation », marqué par la montée générale des rapports de force.

Cette nouvelle donne se répercute directement dans les entreprises, qu'elles soient internationales ou simplement exportatrices, voire simplement domestiques. Toutes sont confrontées à ce basculement et à ses conséquences à court et moyen terme notamment en ce qui concerne l'énergie et les matières premières. Certaines d'entre elles ont été contraintes de prendre, dans l'urgence et sous la pression politique et médiatique, des décisions stratégiques durables. Partir ou rester en Russie, voire en Chine et, dans chaque cas, à quel prix ? C'est aussi poser la question de la présence en Chine, la deuxième puissance politique et économique mondiale, et des relations avec celle-ci, alors

LES ENTREPRISES FACE AU MORCELLEMENT DU MONDE

qu'elle défie la première, les États-Unis d'Amérique. Un dilemme qui concerne l'Europe et les entreprises européennes, elles-mêmes en compétition avec les deux pôles qui animent désormais l'économie mondiale.

Nous vivons à tous points de vue une situation inédite, celle de la fragmentation croissante de la mondialisation qui a transformé le globe depuis quatre décennies, du dernier quart du xx^e siècle au xxi^e siècle. Dans ce contexte marqué par une incertitude générale (l'ennemi principal des entreprises), nombreux sont les responsables qui avouent manquer de repères et chercher les règles du monde en cours d'émergence.

« Le risque politique n'était évidemment pas absent mais relevait seulement de l'éventualité de ne pas être payé ou d'affronter une situation délicate, c'est-à-dire l'absence d'État de droit permettant de faire respecter un contrat », explique Alain Bentejac, ancien président du groupe d'ingénierie Artelia et président des Conseillers du commerce extérieur de la France (Cnccef)¹.

« Auparavant, nous traduisions tout conflit politique en termes d'assurance de risque pays que l'entreprise décidait de relever, ou non. Les dommages potentiels ou réels restaient circonscrits : on changeait de pays ou de zone régionale sans trop repenser le modèle. Aujourd'hui, il n'y a plus d'ordre ni de sanctions afférentes. Des États, des individus peuvent bloquer du jour au lendemain un business sans qu'il y ait de conséquences, ni de sanctions admises. Quitter tel pays, telle zone régionale ne suffit pas. Pour se redéployer où et avec quel nouveau business model ? », souligne Olivier Heckenroth, président de Rubis, acteur français indépendant de distribution de l'énergie².

1. Alain Bentejac, entretien du 6 janvier 2023.

2. Olivier Heckenroth, entretien du 30 septembre 2022.

UN NOUVEAU MONDE

Apparue en Allemagne à la fin du XIX^e siècle, la géopolitique (du grec ancien γῆ/gê « terre » et πολιτική/politiké « politique ») est généralement définie comme l'analyse dans l'espace des conséquences directes et indirectes des politiques internationales et des rivalités de pouvoir qui en découlent. Elle implique ainsi plus ou moins directement des variables régionales, telles que l'environnement, la démographie, les ressources naturelles... L'action des entreprises, au premier chef les firmes multinationales (FMN) et, de façon plus générale, la géo-économie (terme forgé en 1990 par Edward N. Luttwak pour qualifier « la logique des conflits traduite dans la logique du commerce ») y a été incluse beaucoup plus tardivement.

Cette « géopolitisation » des relations économiques, si l'on souhaite employer ce néologisme, ne se réduit pas pour les entreprises aux conséquences du bouleversement actuel du globe et à son impact direct pour celles-ci, notamment en termes de montée des risques. On les aborde généralement par la revue des situations géographiques et de leurs changements : Moyen-Orient, Asie – et de plus en plus la zone Indopacifique –, Afrique, Amérique du Sud... Mais l'action des entreprises est également destinée à changer, tout comme leur vision du monde et les décisions stratégiques qui en découlent, dans l'urgence du court terme ou dans la longue durée.

La notion du risque d'entreprise est ainsi devenue profondément politique, au sens où sa matérialisation résulte de diverses décisions. Le retour du politique et du géopolitique influence donc largement l'environnement de plus en plus complexe dans lequel les entreprises évoluent, ainsi que leurs choix stratégiques. L'optimisation de l'allocation de leurs ressources et investissements ne suffit plus ; celle-ci doit être désormais évaluée et pondérée en fonction des environnements internationaux actuels et de leurs transformations politico-économiques.

En quoi la mondialisation est-elle modifiée ? Vivons-nous une « démondialisation » ou un redéploiement de celle-ci, marqué par

LES ENTREPRISES FACE AU MORCELLEMENT DU MONDE

l'impact des rapports de force géopolitiques sur les affaires, la constitution de grands blocs antagonistes, les confrontations en tout genre ? Une situation auxquelles répondent déjà les dirigeants d'entreprise qui commencent à réfléchir et à esquisser des grilles de compréhension, sinon des réponses. Comme le résume Olivier Heckenroth pour Rubis :

« La principale qualité d'un chef d'entreprise, c'est d'être réaliste. Après le désordre du marché dans lequel nous nous trouvons actuellement, à quoi va ressembler le nouvel ordre mondial ? C'est un peu tôt pour que les chefs d'entreprises puissent y répondre. Tout en ayant une bonne connaissance de la géopolitique et réalisant des affaires à l'échelle internationale, ils ne sont pas devins. **Les chefs d'entreprise sont conscients du désordre mondial actuel, mais peinent à le décoder, ce qui est pourtant nécessaire** [souligné par nous]. »

1

« La mondialisation de papa est morte »¹

« Les entreprises sont confrontées à un élément fondamentalement nouveau : le retour du risque politique sur le devant de la scène. Contrairement aux États qui le gèrent en permanence, les entreprises n'ont pas eu, sauf exceptions, à trop s'en préoccuper au cours des quarante dernières années. Durant cette période, le risque politique était passé au deuxième plan. La stratégie était déterminée par le fait de savoir s'il y avait, oui ou non, un marché dans telle ou telle partie du globe »

Alain Bentejac, président des Conseillers
du commerce extérieur de la France

Un monde plat, sans aspérités : le titre provocateur *The World is Flat* du livre de l'essayiste américain Thomas Friedman résumait en 2001 la situation d'une planète neutre, apaisée et sans véritables frontières, contrairement à ce que promettait la globalisation économique. Mais le monde est devenu plus chaotique, violent, incertain : durcissement voire crise des relations internationales avec le déclenchement de la guerre en Ukraine, place toujours plus importante du dérèglement climatique, pression démographique et migratoire, montée des nationalismes et des populismes, tendances protectionnistes... Le basculement d'un type de globalisation à un autre emporte des conséquences

1. Expression empruntée à Jean-Marc Vittori, dans l'article « Démondialisation : et si c'était déjà fini ? », *Les Échos*, 17 février 2023.

LES ENTREPRISES FACE AU MORCELLEMENT DU MONDE

directes sur l'activité et le développement des entreprises plongées dans le grand bain de la compétition internationale, aujourd'hui bien plus complexe que par le passé.

De nouveaux équilibres mondiaux se dessinent : affirmation de la puissance chinoise, ascension des puissances du Sud comme l'Inde ou les pays du Golfe ; confirmation du retrait et de l'unilatéralisme des États-Unis ; agressivité croissante de pays comme la Russie et la Turquie ; hésitations manifestes de l'Europe quant à son rôle, entre espace de libre concurrence ou de durcissement commercial et réglementaire... Tous dessinent un nouveau paysage qui se détache de celui de la « mondialisation heureuse » des quarante dernières années, cette hypermondialisation qui a radicalement transformé le globe.

Le mouvement de globalisation économique qui a marqué les années 1980-2010 et au-delà est-il révolu ? La mondialisation se contente-t-elle de ralentir ? Allons-nous vers la « démondialisation » annoncée, voire espérée par certains observateurs¹ ? Ce processus est-il au contraire en train de muter, de se reconfigurer, en intégrant de nouveaux facteurs et paramètres ? Quelle analyse les dirigeants d'entreprise qui y sont plongés font-ils de cette situation ?

1.1 D'une hypermondialisation économiquement pure...

L'hypermondialisation revêtait deux aspects, trop souvent confondus.

a. Au premier plan, une dimension économique devenue prépondérante, celle de la globalisation des échanges, des marchés et

1. Cf. les livres de François Lenglet, *La fin de la mondialisation*, Paris, Fayard, 2013 ; *Tout va basculer !*, Paris, Albin Michel, 2019 ; *Rien ne va, mais...*, Paris, Plon, 2022.

« LA MONDIALISATION DE PAPA EST MORTE »

des flux (hommes, biens et services, finance, représentations), qui émerge à la fin des années 1970 et gagne l'ensemble du globe au cours des années 1990-2000. *One Global Market* a-t-on pu dire.

- b. **En toile de fond, une utopie politique résumée par la fameuse « fin de l'histoire » avancée par le politologue américain Francis Fukuyama en 1990-1992, celle d'une marche inéluctable vers la démocratie** et l'économie libérale de marché régie par les principes du consensus dit de Washington et des relations politiques multilatérales. Ces dernières sont promues par les organisations internationales issues de la Seconde Guerre mondiale, installées pour la plupart aux États-Unis : les grands sommets (« Groupe des 7 », « Groupe des 20 »...) ainsi que les forums incontournables comme celui de Davos en Suisse.

Mue par le « doux commerce » cher à Montesquieu, cette **neutralité politique de l'espace mondial** était celle d'un « tout-économique » marginalisant les États-nations traditionnels et renforçant le rôle d'acteurs globaux telles les firmes multinationales, ces groupes transnationaux globalisés dont les logiques propres faisaient oublier leurs racines locales.

La globalisation des entreprises à partir des années 1980 s'opère selon deux grands axes :

- l'exportation à partir du territoire domestique, favorisée par la baisse continue des taxes douanières des cycles successifs (*rounds*) du GATT ;
- les investissements directs à l'étranger (IDE) relevant de deux logiques d'expansion, complémentaires ou alternatives :
 - o l'expansion verticale, privilégiant la création de chaînes de valeur toujours plus étendues (selon la logique dite de « décomposition internationale des processus de production » ou DIPP), avec notamment la délocalisation industrielle ou production *offshore* ;

LES ENTREPRISES FACE AU MORCELLEMENT DU MONDE

- o l'expansion horizontale, passant par les multi-implantations commerciales et industrielles, afin de desservir des marchés domestiques de plus en plus globaux.

Ce modèle d'expansion internationale a été forgé outre-Atlantique à la fin du XIX^e siècle par les grandes entreprises modernes mises en lumière par les historiens américains Alfred D. Chandler et Mira Wilkins. Le développement de ces multinationales américaines est d'ordre privé (et non étatique), celui de l'élargissement *overseas*, c'est-à-dire hors des États-Unis et du gigantesque marché domestique américain. Des firmes emblématiques comme Singer ou Ford commencent à s'implanter hors des frontières afin d'élargir leur marché, grâce à des filiales commerciales, puis de production. Créée par Isaac M. Singer en 1851 à New York, la Singer Manufacturing Company est pionnière en la matière, s'imposant rapidement comme le premier fabricant de machines à coudre mondial. Elle développe précocement une présence commerciale et industrielle en Europe, avec un premier site à Glasgow en 1867, relayé à partir de 1885 par la grande usine à Clydebank, longtemps la plus importante usine de machines à coudre au monde. Ralentie par la Première Guerre mondiale, puis par les conséquences de la crise de 1929, l'implantation internationale des firmes américaines s'accélère à partir de 1945-1950, notamment dans l'Europe du plan Marshall.

Dans les années 1960, ces entreprises représentent les deux tiers des IDE mondiaux, étant tout à la fois un modèle-défi à relever par les champions nationaux français ou autres, mais aussi un repoussoir. Trop grandes, trop puissantes, porteuses d'intérêts privés extérieurs, les FMN, ces Gafam (Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft) avant l'heure, étaient soupçonnées de menacer l'intégrité et la souveraineté des États-nations... Avec l'abaissement continu des barrières financières et douanières, l'internationalisation croissante des économies occidentales a favorisé l'expansion des firmes multinationales de moins en moins américaines : elles représentaient près de la moitié des 100 premières sociétés mondiales en 1973, elles ne sont plus que 23 %, moins

« LA MONDIALISATION DE PAPA EST MORTE »

du quart, en 2006, devant des FMN françaises, allemandes, britanniques, japonaises et désormais des chinoises, indiennes, sud-coréennes...

Coca-Cola, McDonald's, Walmart, Disney, Microsoft, Apple (archétype d'optimisation d'une chaîne de valeur globale de ses produits et services depuis la Chine), etc., plantent des drapeaux partout sur le globe, comme le feront leurs homologues européennes, japonaises et non-occidentales. Le paradigme d'une expansion de type domestique hors du marché national repose sur une conception partagée (ou convergente) des nouveaux marchés à conquérir. Ils sont perçus comme des espaces plus ou moins neutres, aux règles de fonctionnement compatibles avec les investisseurs extérieurs venus d'ailleurs. La globalisation a été définie en ce sens comme une « glocalisation ». Le précepte « *Think global, act local* » supposait des règles de fonctionnement locales (plus ou moins) en harmonie avec une mondialisation globale.

« Aujourd'hui, des acteurs économiques majeurs fonctionnent avec des règles différentes. Avant, aucun d'entre eux ne pouvait ne pas dépendre des règles occidentales. C'est fini. La différence est réelle et très importante », souligne Arnaud Vaissié, cofondateur et président-directeur général d'International SOS, également président de CCI France International¹.

Les logiques d'internationalisation ne sont pas exclusives les unes des autres mais se combinent entre elles à des degrés divers, selon les stratégies adoptées par les entreprises, l'articulation entre les aires de production régionales et la série des marchés considérés. L'existence d'un espace économique global a entraîné non seulement l'émergence d'un marché global, mais aussi reconfiguré l'ensemble des processus de production et d'acheminement logistique mondiaux. Le pays-continent qu'est la Chine est ainsi devenu pour les entreprises occidentales (des États-Unis, du Japon et de l'Europe) à la fois une destination

1. Arnaud Vaissié, entretien du 14 novembre 2022.

LES ENTREPRISES FACE AU MORCELLEMENT DU MONDE

d'exportation privilégiée, un lieu de production pour le marché local, un territoire de fabrication (global ou partiel), puis de réexportation (*outsourcing*) pour les marchés régionaux et internationaux.

Ce mouvement a été engendré par la chute tendancielle des coûts douaniers et d'acheminement, devenus presque marginaux, grâce à la généralisation du libre-échange, la conteneurisation du transport maritime et l'essor des modes de communication quasi instantanés. Il se déployait dans un espace économique mondial neutre, avec des règles de fonctionnement communes tacitement acceptées par tous sous l'égide occidentale.

La seconde mondialisation débute dans le monde occidental à partir de 1945, du fait de la volonté des États-Unis d'abolir le monde belliciste et autarcique de l'entre-deux-guerres. Elle s'accélère au cours des années 1970-1980 avec la crise des économies d'après-guerre et une vague irrésistible de déréglementation, notamment financière. Avec la disparition du bloc soviétique à partir de 1989 et le ralliement de la Chine communiste à l'économie de marché, elle se généralise à l'ensemble de la planète, quelques pays exceptés (Corée du Nord, Cuba...). Cette globalisation ne s'achève pas lors de la crise financière de 2008. Préparé par celle-ci, attisé par le mécontentement des classes populaires des pays développés qui sont affectées par les transferts industriels provoqués par la mondialisation, le basculement a lieu autour de 2015.

Deux événements majeurs interrompent le cours d'une globalisation plus ou moins apaisée, avec en toile de fond des contestations populaires, voire populistes, grandissantes : le référendum sur le Brexit du Royaume-Uni du 23 juin 2016 dirigé contre les (supposées) contraintes excessives du grand marché européen ; la présidence de Donald Trump (2017-2021) qui, au nom de l'*America First*, déclenche des guerres commerciales avec la Chine, mais aussi avec l'Europe. Ce double choc coïncide avec une triple tendance géopolitique qui déstabilise l'équilibre international : la volonté américaine de retirer son

« LA MONDIALISATION DE PAPA EST MORTE »

armée en plusieurs lieux, exprimée par Barack Obama et qui atteint son point culminant avec le départ des États-Unis d'Afghanistan en septembre 2021 ; la renaissance d'une Russie avide de revanche historique sous la férule de Vladimir Poutine ; l'affirmation d'une Chine plus totalitaire et plus nationaliste qu'auparavant, sous la conduite solitaire de Xi Jinping à partir de 2012.

Dans ce monde multipolaire et de moins en moins multilatéral, les nouveaux rapports de force et les conflits procèdent d'une volonté de puissance politique (Chine, Turquie, Russie) qui se conjugue avec l'utilisation de leviers économiques (énergie, matières premières, échanges techniques et commerciaux), laquelle est autant un moyen qu'une fin, comme le montre la politique d'influence et de représailles russes en matière de pétrole, de gaz et de blé.

Dans l'hypermondialisation d'hier, la logique économique primait sur la dimension politique traditionnelle des grandes puissances et des États-nations. Celle-ci affirme de nouveau sa place traditionnelle : les rapports de force entre souverainetés politiques replacent la dimension économique sous leur égide.

Le retour du politique dans l'économie n'a rien de surprenant à l'échelle historique. Action des États dans les politiques économiques et commerciales, mercantilisme, protectionnisme, soutien aux entreprises nationales... ont été la règle durant la majorité de l'histoire économique moderne depuis les grandes découvertes et l'ère des empires coloniaux¹. L'hypermondialisation économique des trois dernières décennies apparaît en ce sens comme une exception historique. Comme le

1. Cf. le livre de Maxence Brischoux, *Le Commerce et la Force*, Paris, Calmann-Lévy, 2021, qui, entre « espoirs des modernes » et « politique par d'autres moyens », montre la prégnance des logiques étatiques et nationales dans le commerce international dès qu'il apparaît, du XVI^e au XX^e siècle. Bien plus que la première mondialisation de la seconde moitié du XIX^e siècle jusqu'à 1914, marquée par l'affrontement des grandes puissances impérialistes et coloniales, l'hypermondialisation des trois dernières décennies a été une nouveauté dans l'histoire universelle de l'humanité.

LES ENTREPRISES FACE AU MORCELLEMENT DU MONDE

résume Arnaud Vaissié, président d'International SOS et de CCI France International :

« Nous allions à partir des années 1990 vers toujours plus de “globalisation heureuse” à l'occidentale. **Or nous sommes arrivés au bout de cette globalisation chimiquement pure.** Le balancier est allé trop loin dans la production immédiate sans stock et dans l'internationalisation totale des échanges en termes de localisation spécialisée. D'où des déséquilibres excessifs comme la production de la grande majorité de l'industrie de la puce à Taïwan, celle des panneaux solaires par la Chine, le gaz fourni par la Russie, etc. Les interdépendances se sont développées de façon considérable voire excessive. Nous vivons actuellement la reconfiguration sinon la réinvention de ce modèle économique [souligné par nous]. »

1.2... À une globalisation plus politique marquée par le retour des rapports de force et des intérêts nationaux

« Oui, nous vivons la fracturation du monde. On le voyait venir avant la guerre en Ukraine. Elle était perceptible dans l'accroissement des tensions géopolitiques entre les États-Unis et la Chine. Cela étant dit, personne n'imaginait l'invasion de l'Ukraine par la Russie, même si les tensions allaient croissant depuis 2014 [annexion de la Crimée et déstabilisation du Donbass par la Russie] »

Un dirigeant d'un groupe industriel
du secteur de l'aéronautique

La mondialisation optimiste des années 1990-2010 n'était lisse qu'en surface. À bien y regarder, nombre de voyants ne cessaient de

« LA MONDIALISATION DE PAPA EST MORTE »

clignoter, révélant l'utopie d'un monde plat et sans frontières qu'elle véhiculait.

C'était d'abord le « double jeu » de certains pays comme la République populaire de Chine. Admise dans l'Organisation mondiale du commerce (OMC) en 2001 et malgré les réformes initiées par Deng Xiaoping, elle restait un socialisme de marché autoritaire qui, tout en entrouvrant des pans de son immense marché et appareil de production, véritable eldorado occidental, en maintenait d'autres fermés ou inaccessibles. Deng Xiaoping et ses successeurs Jiang Zemin puis Hu Jintao avaient d'ailleurs théorisé cette approche du « profil bas »¹ exprimée par la « diplomatie du panda » plutôt que par l'affirmation trop inquiétante de la renaissance de l'empire du Milieu et du « dragon chinois ».

Ce sont également les contradictions de l'Union européenne, animée par le principe de la concurrence et du libre-échange à l'intérieur comme à l'extérieur de ses frontières tout en se plaçant dans la dépendance du fournisseur privilégié russe, de plus en plus autoritaire, avec le mercantilisme assumé d'une Allemagne réunifiée se tournant vers le grand marché chinois. C'est aussi la montée de l'intégrisme religieux, symbolisée par la révolution islamique d'Iran, les attentats du 11-Septembre sur le sol américain ou l'essor d'un salafisme hostile au monde occidental. Un mouvement promu par deux pays, l'Arabie saoudite et le Qatar qui s'inscrivaient pourtant dans la sphère d'influence américaine dans la région...

Le voile commence à se déchirer lors de la crise financière de 2008, avec la contestation croissante de la mondialisation dite « néolibérale » et le double coup de tonnerre représenté en 2015 par le référendum pour le Brexit, suivi par l'élection de Donald Trump et ses guerres

1. Comme l'avait exprimé Deng Xiaoping en 1991 : « Observons avec calme, garantissons nos positions, gérons les affaires avec sang-froid, cachons nos capacités et attendons notre heure, sachons garder un profil bas et ne prétendons jamais au leadership » (*Tao guang yang hui*).

LES ENTREPRISES FACE AU MORCELLEMENT DU MONDE

commerciales. Le retour du politique dans un monde des affaires largement globalisé recouvre une première réalité : celle du retour des États-nations et des grandes puissances avec leurs intérêts propres dans la mondialisation et ses processus. Les espérances ou illusions d'une « mondialisation heureuse » dans laquelle les États étaient réduits à la portion congrue au profit d'entités ou de tendances transnationales commencent à se dissiper. Le monde « plat » de Thomas Friedman apparaît de plus en plus cabossé, sous l'effet de reliefs et de mouvements tectoniques d'ordre national et international dont les dynamiques d'intérêts s'entrechoquent de façon grandissante.

Les difficultés de l'OMC, l'Organisation mondiale du commerce qui remplace le cycle des GATT à partir de 1994, illustrent clairement le nouveau processus à l'œuvre. Lors de ses premières années de fonctionnement entre 1995 et 1999, l'OMC parvient à nouer des accords globaux, dans le respect des agendas qui lui ont été fixés. Significativement, alors que les États-Unis et l'Europe disposaient d'une prééminence traditionnelle à l'époque des GATT, les pays du Sud et les Brics (Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud) jouent désormais un rôle croissant au sein de l'OMC. Au tournant des années 2000, la machine des négociations scellées par des avancées mutuelles se grippe. En 1999, la troisième conférence ministérielle de l'OMC à Seattle, marquée par les manifestations violentes des altermondialistes, se solde par un échec. Les délégations des cent trente-cinq pays membres se séparent sans lancer le « cycle du millénaire ». La multilatéralité qui présidait aux cycles de négociation s'esouffle, de nouvelles puissances commerciales comme l'Inde imposent leurs intérêts ou bloquent les négociations, une large partie de l'opinion publique assimilant de façon négative mondialisation et tutelle de l'OMC.

Ouvert en 2001, consacré principalement à l'accès des pays les plus pauvres aux médicaments, le cycle de Doha, au Qatar, ne sera jamais conclu. Un nouvel échec survient un peu plus tard à Cancún, au Mexique, les négociations achoppant sur l'opposition entre grandes puissances et d'autres pays sur le dossier agricole. Le sommet est marqué par l'alliance

« LA MONDIALISATION DE PAPA EST MORTE »

de plusieurs pays émergents s'opposant avec succès aux projets de libéralisation des services voulus par les pays développés. En représailles, ces derniers refusent la suppression de leurs subventions aux exportations agricoles. Le cycle de Cancún sera suspendu en 2006. Malgré les difficultés croissantes à généraliser l'ouverture des échanges, le principe du libre-échange qui présidait depuis l'après-guerre à l'abaissement continu des barrières douanières n'est pas remis en cause, notamment au moment de la crise de 2008. Au lendemain de celle-ci, un sommet du G7 réaffirme encore l'importance du libre-échange et le refus du protectionnisme dans lequel aucun pays développé ne versera ouvertement... jusqu'à l'arrivée de Donald Trump à la présidence des États-Unis en 2017.

Frédéric Sanchez, président du groupe Fives, président de Medef International, l'expliquait en 2019 :

« **[Le multilatéralisme] est mort en 2007, avec l'échec du cycle de Doha, et ce bien avant que le président Trump ne l'achève.** Je présidais la commission internationale du Medef à l'époque. J'étais presque soulagé que le Doha Round échoue à Genève à l'orée de l'été 2007, car je trouvais que l'Europe, présidée alors par la France, était prête à faire trop de concessions défavorables à son industrie, en contrepartie d'avancées timides pour ses activités de services notamment bancaires et d'assurances. À partir de cette date, l'OMC a fonctionné beaucoup moins bien, mais ces règles du jeu se sont encore appliquées. Le système pliait mais ne rompait pas. Ainsi, quand, sous l'administration Trump, les États-Unis ont décidé d'appliquer unilatéralement des hausses de droit de douanes à l'acier importé d'origine européenne, ces derniers ont porté plainte devant l'OMC. À partir de la fin de l'année en cours, l'OMC devrait définitivement rompre, car l'organe de règlement des différends ne pourra plus fonctionner normalement, faute de juges nommés par la partie américaine [souligné par nous]¹. »

1. Interview de Frédéric Sanchez à *L'Usine nouvelle*, avril 2019, complété par l'entretien du 21 février 2023.

LES ENTREPRISES FACE AU MORCELLEMENT DU MONDE

Longtemps partisans d'un grand marché d'abord organisé pour favoriser la concurrence – d'où qu'elle vienne – au profit des consommateurs, les États membres de l'Union européenne, la France au premier chef, ont commencé à basculer dans une nouvelle approche, notamment pour des raisons fiscales, la taxation des bénéfices réels réalisés par les Gafam sur le continent. Multinationales d'un nouveau genre, ces derniers sont perçus à la fois comme trop puissants et jonglant avec les frontières des pays de l'UE à leur profit. Le mouvement de globalisation du plus proche au plus lointain s'inverse : les espaces domestiques nationaux redeviennent doublement pertinents, en termes de réglementation comme de compétitivité. Il s'agit désormais d'attirer à son profit les investissements extérieurs et stimuler les entreprises locales.

L'impact négatif de la mondialisation sur les classes populaires et moyennes des pays développés, génératrice de crises sociales et, de façon croissante, de populisme politique, contribue dans les années 2010 à remettre en cause le paradigme admis du monde neutre et sans barrières de la globalisation. Réalisés dans un contexte démagogique, faussés par les *fake news* et les manipulations en tout genre, y compris celles venues de l'extérieur, le référendum en faveur du Brexit tout comme l'élection de Donald Trump visaient à affranchir le Royaume-Uni et les États-Unis de la supposée « tyrannie » des règles de la mondialisation au profit d'intérêts d'abord britanniques ou américains.

Frédéric Sanchez, président de Fives, l'expliquait en 2019 : « Donald Trump est excessif et imprévisible, mais il dit des choses utiles. Il faut retrouver un commerce qui permette un meilleur équilibre, sinon les principales victimes en seront les populations des pays développés¹. »

C'est aussi le point de vue du dirigeant d'un groupe international industriel du secteur de l'aéronautique : « Depuis quelques années,

1. Frédéric Sanchez, *op. cit.*

« LA MONDIALISATION DE PAPA EST MORTE »

il est assez clair qu'on allait au-devant de ces tensions. La montée en puissance de la Chine communiste, dont l'ambition est d'être la première puissance économique, militaire et géopolitique mondiale ne fait aucun doute. Je n'ai pas une grande estime personnelle pour Donald Trump mais on doit reconnaître qu'il a été le premier président américain à afficher une claire lucidité par rapport à la Chine. Jusque-là, nous étions trop naïfs vis-à-vis de celle-ci (même si Obama ne l'était pas complètement). Nous pensions que la globalisation allait amener naturellement la démocratie. Tout le monde a oublié les événements de Tiananmen [en 1989]. Depuis quelques années, il est assez clair qu'on allait au-devant de ces tensions. »

Tournant le dos au multilatéralisme des décennies antérieures, le président Trump inaugure, au nom de l'emploi américain, une guerre commerciale visant à la fois la Chine et l'Europe dans certains domaines. Cette politique aux effets mitigés n'empêche pourtant ni la poursuite du creusement du déficit commercial américain à l'égard du pays du Milieu, ni celle des investissements américains dans celui-ci (*cf. partie 2*). Elle sera poursuivie, toujours pour des raisons de politique intérieure, par le successeur de Donald Trump à la Maison-Blanche, le président Joe Biden. Voté en août 2022, l'Inflation Reduction Act (IRA), mélange de progressisme écologique et de nationalisme industriel, exclut les constructeurs non-américains des crédits d'impôts, le tout associé à des aides massives aux industriels qui rapatrient leurs chaînes d'approvisionnement aux États-Unis. Du protectionnisme qui ne dit pas son nom, « un trumpisme à visage humain » a-t-on pu dire¹.

« Aujourd'hui, on se prend un contexte géopolitique qui est un vrai bouleversement. Jusqu'à présent, l'entreprise était un acteur

1. L'économiste et universitaire canadien Pierre Lemieux cité par *Le Figaro*, 29 novembre 2022.

LES ENTREPRISES FACE AU MORCELLEMENT DU MONDE

économique, social, climatique voire anthropocène... mais elle n'était pas un acteur des "économies de guerre" dans lesquelles nous sommes peu ou prou entrés. Quid dorénavant ? C'est une vraie question », Olivier Heckenroth, Rubis.

1.3 Souveraineté et redéploiement des chaînes de valeur : la nouvelle globalisation au plus près des entreprises

« Nous avons déjà pris des mesures de protection et de redéploiement. Sans aller jusqu'à parler de découplage, nous réduisons nos risques dans certains pays. »

Un dirigeant d'un groupe international du secteur de l'aéronautique

Démondialisation, relocalisation des chaînes de valeur ou remondialisation d'un nouveau type ? Les termes abondent pour tenter de décrire le nouveau mode de globalisation en cours d'émergence. Celui-ci n'est pourtant pas la fin de la mondialisation, cette démondialisation prédite par certains après la crise de 2008, accentuée désormais par le déclenchement du conflit russo-ukrainien et les tensions croissantes entre les États-Unis et la Chine. Ce reflux n'a pas (pas encore ?) lieu **du fait de l'interdépendance très forte de l'économie mondiale**, interdépendance que les entreprises constatent et vivent au plus près.

Comme l'indiquent entre autres les analystes du McKinsey Global Institute (MGI), si la mondialisation n'est pas morte, elle a changé de nature et de visage¹. Le globe reste profondément inter-

1. McKinsey Global Institute, *Globalization in transition. The future of trade and value chains*, 16 janvier 2019, en ligne.

« LA MONDIALISATION DE PAPA EST MORTE »

connecté et les échanges commerciaux font montre d'une remarquable résilience face aux crises et turbulences actuelles. Contrairement à l'autarcie qui avait marqué les années 1930, notamment de la part de l'Allemagne nazie et de l'Union soviétique, aucun pays n'est aujourd'hui autosuffisant. Chaque région du monde importe plus de 25 % d'au moins un type important de ressources ou de produits manufacturés dont elle a besoin, et souvent beaucoup plus. L'Amérique latine, l'Afrique subsaharienne, l'Europe de l'Est et l'Asie centrale sont des importateurs nets de produits manufacturés (ils importent plus de 50 % de leurs appareils électroniques ; l'UE et l'Asie-Pacifique importent respectivement plus de 50 % et 25 % de leurs ressources énergétiques). Pour McKinsey, après trente années d'expansion, le commerce mondial s'est stabilisé vers 2008, les flux liés au savoir et au savoir-faire devenant le moteur de l'intégration mondiale.

Cette nouvelle mondialisation n'est plus l'hypermondialisation apolitique des décennies antérieures décrite *supra*. Elle intègre désormais, on l'a vu, des logiques nationales de souveraineté et de politique intérieure, d'une part, des rapports de force anciens et nouveaux de plus en plus prégnants entre puissances grandes et moyennes, celles du Nord et, de plus en plus, du Sud, d'autre part.

L'affirmation grandissante de l'Inde, de la Turquie, du Brésil et des pays du Golfe à l'égard des États-Unis, et des pays d'Asie centrale à l'égard de la Russie, avec leurs déterminations propres, est éloquente et riche d'implications croissantes. Il faut désormais renoncer à l'horizon d'un marché global neutre dans lequel les entreprises investiraient de manière indifférenciée pour envisager des marchés nationaux et interrégionaux aux logiques spécifiques, notamment politiques. Ce sont celles de puissances néo-impériales, d'États-nations ou d'ensemble régionaux comme l'Union européenne formant un corps politique distinct. Leurs politiques, leurs intérêts, leurs

LES ENTREPRISES FACE AU MORCELLEMENT DU MONDE

finalités particulières « encastrent¹ » les logiques économiques qui se déploient sur leurs territoires, celles des entreprises en particulier, qu'elles soient nationales ou extérieures.

Les dirigeants d'entreprise interrogés identifient à ce stade trois grandes tendances qui caractériseraient cette nouvelle globalisation et à partir desquelles ils tentent de réajuster leurs stratégies :

- Une différenciation au sein du triangle États-Unis/Chine/pays émergents conduisant à une évolution distincte des grandes zones macroéconomiques ou aires régionales qui leur sont associées. Ces zones de création de valeur spécifiques sont à aborder en s'inscrivant dans leurs logiques et leurs rentabilités propres.

« Si l'on va vers une logique de blocs, la question pour VINCI est claire : quels sont les miens ? Si la diminution des relations entre blocs a lieu, quels sont ceux qui seront accessibles au groupe : l'Europe, les Amériques, l'Afrique, l'Australie, quels pays d'Asie ? », résume Xavier Huillard, président-directeur général de VINCI.

« Je suis convaincu qu'il faut s'organiser par grandes plaques géoéconomiques, en y intégrant des chaînes d'approvisionnement spécifiques, de sorte à s'y développer de façon relativement autonome, avec les règles juridiques et les conditions de croissance et de création de valeur propres à chacune. Pour sa part, Fives transporte de moins en moins de biens entre ces grandes plaques régionales. Quand nous développons une technologie, dans une région donnée du globe, nous en concédons des licences d'exploitation aux filiales du groupe implantées dans les autres grandes régions, quitte à adapter et faire évoluer ces technologies au marché dans lesquels nous cherchons à les promouvoir. Nous nous sommes progressivement organisés de cette manière depuis 2014 sans bien sûr jamais

1. Au sens défini par l'économiste hongrois Karl Polanyi dans son célèbre ouvrage *La Grande Transformation*, paru en 1944.

« LA MONDIALISATION DE PAPA EST MORTE »

imaginer qu'une guerre éclaterait en Europe. Le monde actuel est de plus en plus accidenté et fragmenté. Face à ces évolutions géopolitiques imprévisibles, il me semble que seul un mode de développement d'affaires décentralisé par grandes régions géographiques, y intégrant leurs zones d'influences, est susceptible d'atténuer l'impact de crises majeures qui ne manqueront malheureusement pas de survenir. Où et quand étant les seules questions sans réponse. Bref, c'est être tout à la fois pragmatique et opportuniste que de s'organiser ainsi. C'est le prix à payer pour être flexible, agile et présent partout dans le monde », Frédéric Sanchez, Fives.

- La nécessité de repositionner les chaînes de valeur mondiales, en tenant compte non plus seulement des risques liés à la présence dans tel ou tel pays, mais davantage – et parfois sous la pression des États – des enjeux de souveraineté et de moindre dépendance liés à son pays et sa zone d'origine. Le choix d'un bassin de production ne s'opère plus à la lumière de seules considérations d'optimisation économique, mais en recherchant un accès durable à des matières premières, des technologies ou tout simplement des marchés privilégiés. Y être ou pas ? Et si oui, comment ? On pourrait parler en ce sens d'une nouvelle globalisation très fine, au plus près des territoires considérés, très attentive au détail des situations locales, distincte de celle indifférenciée des décennies antérieures. Pour Alain Bentejac, président des Conseillers du commerce extérieur :

« Quand on "replie les gaules", c'est-à-dire quand on réduit sa surface d'activité et d'implantation, il y a fatalement de la perte en ligne ! C'est un élément à prendre en compte en plus dans la décision stratégique d'investissement. Le facteur politique est désormais au même niveau que les autres facteurs traditionnels d'internationalisation. Il entre en ligne de compte et contribue désormais à redéployer les entreprises sur des zones géographiques différentes. »

LES ENTREPRISES FACE AU MORCELLEMENT DU MONDE

- Plutôt que de la simple réimposition de taxes et barrières protectionnistes, les entreprises doivent de plus en plus « naviguer dans un environnement fait de l'enchevêtrement de juridictions, d'impératifs de souveraineté, d'instruments de coopération et/ou de coercition¹ ». L'échange international était déjà caractérisé par des freins, blocages et empêchements de toute sorte entravant le libre accès à des marchés domestiques autres que le sien. Les blocages passent du domaine des tarifs douaniers (difficiles désormais à relever, ce qui entraînerait des représailles analogues directes !) à celui des dispositions juridiques dissuasives (*poison pills*) toujours plus ingénieuses... D'où l'essor des accords commerciaux régionaux (ACR) depuis le tournant des années 2000 s'inscrivant soit dans une approche multilatérale au sein de l'OMC, soit dans une approche bilatérale.

Olivier Heckenroth, président de Rubis, le confirme : « La question de la *compliance* [conformité juridique des entreprises] est devenue centrale. Chaque pays ou presque souhaite mettre en place son propre système de conformité. Après avoir quitté l'Union européenne, le Royaume-Uni cherche à installer ses propres règles. Chaque pays réfléchit à l'instauration de règles nouvelles pour favoriser son industrie et son économie. »

*

* *

La nouvelle globalisation des entreprises n'est plus celle de la conquête généralisée de nouveaux territoires économiques en matière de production délocalisée, de *sourcing* et de nouvelles parts de marché. C'est celle d'une globalisation étroitement arbitrée et sans cesse réarbitrée entre les multiples intérêts des parties en présence : grandes puissances et États-nations à la fois partenaires et compétiteurs ; grandes

1. Olivier Heckenroth, entretien *op. cit.*

« LA MONDIALISATION DE PAPA EST MORTE »

entreprises multinationales ; nouveaux champions économiques émergents privilégiés par leurs autorités respectives ; opinions publiques nationales et internationales, etc. Le nouveau paysage de la globalisation est celui d'un brassage généralisé de situations et d'intérêts de toutes sortes : politiques, commerciaux, technologiques, d'approvisionnement, sociaux-culturels et d'image.

Plongés dans ce maelström, les dirigeants d'entreprise sont aux premières loges pour en percevoir les tendances et les soubresauts. Aujourd'hui, pour toutes les entreprises, cette nouvelle donne sonne la fin de l'indifférence, du déni et de la naïveté géopolitique. Toutes sont confrontées à la nécessité d'arbitrer au mieux entre des parties et des intérêts pluriels, souvent divergents et contradictoires, toujours entremêlés dans la situation d'interdépendance, d'échange et de compétition qui est celle du globe désormais.

2

Le kaléidoscope d'une nouvelle globalisation

Peut-on définir la nouvelle globalisation dans laquelle nous sommes entrés, sachant que sa principale caractéristique – et l'une des seules certitudes actuelles – réside **dans son extraordinaire instabilité** ? États, entreprises, sociétés humaines vivent désormais dans une ère durable de « permacrise » qui, loin de trouver de nouveaux équilibres, tend à s'éterniser. Nous vivons de fait une « période étendue d'instabilité et d'insécurité¹ ».

Victoire de l'un ou l'autre belligérant dans le conflit actuel entre la Russie (soutenue *de facto* par la Chine et certains pays du Sud) et l'Ukraine (qui bénéficie de l'appui décisif du bloc occidental) ; *statu quo* sans vainqueur dans celui-ci à l'instar du conflit gelé entre les deux Corées autour du 38^e parallèle ; dégradation de la situation entre les États-Unis et la Chine en Asie autour de la question de Taïwan ; éclatement d'un conflit au Moyen-Orient autour de la possession par l'Iran de la puissance nucléaire ; issue des élections américaines de 2024 qui pourraient voir le retour au pouvoir de Donald Trump et du Parti républicain avec un certain retrait des affaires du monde, en Europe au premier chef ; mais aussi poursuite de l'inflation actuelle et dégradation de la situation des banques, crise des dettes souveraines... La volatilité du temps présent est extrême. Qui se risquerait à prédire le visage du monde dans les cinq prochaines années ? L'issue de la guerre actuelle

1. Zanny Minton Beddoes, « Three majors shock that shook the world », *The World Ahead 2023*, *The Economist*, 2023.

LES ENTREPRISES FACE AU MORCELLEMENT DU MONDE

en Ukraine représentera en ce sens un jalon décisif, faisant pencher l'équilibre du monde dans un sens ou dans un autre.

Aucun des dirigeants d'entreprise interrogés ne s'est risqué à formuler un pronostic. Tous, pragmatiques et expérimentés, observent et envisagent toutes les options en tentant de dégager quelques jalons, à cheval sur les champs géopolitiques et géoéconomiques, dont nous proposons ci-après une synthèse analytique.

2.1 Le morcellement relatif de la mondialisation

La première tendance est celle d'**une hétérogénéisation grandissante du monde, qui est de plus en plus fragmenté, ou plutôt émietté**. Parler de fragmentation supposerait en effet l'émergence d'acteurs « déliés », séparés de l'interdépendance généralisée qui marquait la globalisation. Ce mouvement procède de la multipolarisation qui a remplacé l'hégémonie occidentale emmenée par la puissance américaine, qui a dominé le monde de l'après-1945, puis celui de l'après-1989.

Dans un vaste carrousel centrifuge, grands États et nations régionales manifestent, à l'instar des pays du Golfe ou de l'Afrique, une autonomie croissante. Ils se « désalignent », s'émancipant des relations existantes (que l'on pensait à tort immuables, comme celle entre les États-Unis et l'Arabie saoudite nouée entre le président Roosevelt et le roi ibn Saoud le 14 février 1945 sur le pont du croiseur Quincy). Le retrait relatif des États-Unis dans le golfe Arabo-Persique et la présence accrue de la Chine dans la région ont cédé une large marge d'action aux puissances moyennes locales : Qatar, Émirats arabes unis, Arabie saoudite. Développant un discours critique à l'égard du monde occidental, elles mettent en œuvre des politiques étrangères, des relations commerciales et des partenariats économiques autonomes, en

LE KALÉIDOSCOPE D'UNE NOUVELLE GLOBALISATION

fonction de leurs intérêts et convictions politico-religieuses. Ceux-ci sont quelquefois réversibles, sinon foncièrement ambivalents, à l'image des politiques extérieures de la Turquie, de l'Inde ou de l'Arabie saoudite. Un pied dans un camp, un pied dans l'autre... : il s'agit moins d'opportunisme (par rapport à qui ?) que de démarches inspirées par la mise en avant d'intérêts propres autonomes, qui priment désormais sur la logique de l'appartenance à des grands blocs. Ce mouvement d'émancipation, et fatalement de dispersion, contraint le monde occidental à reconsidérer ses alliances, voire à courtiser sur un nouveau mode des nations séduites par d'autres partenaires et possibilités...

La seconde tendance réside dans la succession de **déséquilibres qui résultent, dans un monde multipolaire, à la fois de la taille inégale des acteurs en jeu et de la diversité de leurs approches et intérêts respectifs**, lesquels sont revendiqués de plus en plus fortement. La scène internationale est aujourd'hui polarisée par la rivalité opposant les deux nations majeures que sont les États-Unis et la Chine, pour la préservation ou la conquête du leadership mondial. Du fait de l'interpénétration des économies du globe et de l'interdépendance généralisée qu'elle a générée, il n'est pas sûr que cette rivalité évolue vers ce que certains qualifient déjà de « grand divorce¹ », voire de « bimonialisation² ». Sans même évoquer ce qui serait une nouvelle guerre froide marquée par la séparation économique et la confrontation directe.

L'idée d'une bimonialisation, c'est-à-dire d'une mondialisation qui s'articulerait autour de deux grands blocs antagonistes, n'est pas tout à fait convaincante face à la montée en puissance, après le groupe

1. Jeremy Ghez, « Chine et États-Unis : le grand divorce », *Commentaire*, n° 181, printemps 2023, p. 59-64, prolongeant le rapport « Economic Decoupling. Our new reality? The Era of Fragmented Globalization. Assessing the Implications of a Potential US-Chinese Break-Up for Businesses and Policymakers », Paris, American Chamber of Commerce/HEC, décembre 2021.

2. Expression de la sinologue Alice Ekman dans *Dernier Vol pour Pékin*, Paris, Éditions de l'Observatoire, 2022, p. 187.

LES ENTREPRISES FACE AU MORCELLEMENT DU MONDE

des Brics, des « *Next Eleven* », ces onze puissances émergentes parmi lesquelles l'Indonésie, l'Iran, la Corée du Sud, le Mexique, le Nigeria, la Turquie, le Vietnam et d'autres... Toutes développent des stratégies et des rapprochements qui leur sont propres, loin de la seule rivalité Est-Ouest d'antan. Le Sud va-t-il s'aligner sur l'un ou l'autre grand bloc ? C'est peu probable, du fait de sa diversité et des tensions internes entre certains de ses membres, comme dans la rivalité Inde-Chine.

Cette hétérogénéité et ces nouveaux équilibres offrent aux entreprises opérant à l'international, FMN, sinon aux ETI et PME, des marges de manœuvre plus étendues qu'on ne pourrait le penser. **L'existence de ces marges s'explique par un découplage entre les logiques politiques et économiques**, aux caractéristiques, aux rythmes et aux temporalités spécifiques. Si découplage politique il y a, comme entre les États-Unis et la Chine, il ne recouvre pas l'ensemble des relations économiques correspondantes. En témoigne le nombre d'entreprises étrangères qui continuent à investir dans le pays du Milieu et la volonté de ce dernier de poursuivre cette globalisation économique qui lui a si bien réussi. La globalisation a engendré des flux, des circuits et des infrastructures propres, avec leurs logiques et leurs contraintes spécifiques d'une telle ampleur et d'une telle profondeur qu'ils ne peuvent être anéantis immédiatement par le retour du politique et du géopolitique, bien que patent.

Les grandes entreprises ont leurs intérêts propres et ceux-ci recouvrent en partie seulement ceux de leur pays d'origine, malgré les efforts de leurs autorités respectives. Même inversé, le fameux adage « ce qui est bon pour la General Motors est bon pour l'Amérique » n'est plus tout à fait exact aujourd'hui ! Traditionnellement décriée, cette autonomie est aussi un gage de poursuite des relations économiques et de la globalisation quand on sait qu'une large part des échanges internationaux recouvrent des échanges intra et interentreprises. Les sanctions promulguées par les États-Unis et l'Union européenne à la suite de l'invasion de l'Ukraine par la Russie illustrent les conséquences

LE KALÉIDOSCOPE D'UNE NOUVELLE GLOBALISATION

pour les entreprises **de la coïncidence forcée entre champ géopolitique et champ économique**. Beaucoup d'entreprises occidentales ont en effet regimbé à liquider leurs actifs et investissements dans le pays dirigé par Vladimir Poutine, un départ signifiant la perte des positions acquises avec leur actifs, une cession opérée généralement dans de très mauvaises conditions.

Dans cette globalisation morcelée, tiraillée entre les intérêts de chacun, les États-Unis et la Chine, les deux leaders du globe désormais, se distinguent, au-delà d'une affirmation classique de puissance politique, économique, militaire et culturelle, **par la mise en œuvre d'une « grande stratégie » formulée et assumée comme telle**. Celle-ci se déploie en articulant notamment trois grandes séries de moyens dans les trois domaines majeurs actuels : la technologie – cyber et digitale en particulier –, les ressources énergétiques et la réponse au défi climatique¹.

Refuser de résumer la situation à une bimonialisation ne doit pas occulter la course au leadership mondial que se livrent États-Unis et Chine, notamment sur le terrain de la technologie. L'enjeu est déterminant et les deux pays l'ont bien compris – mettant d'ailleurs leurs grandes entreprises au service de cette cause (cf. *supra*). La technologie (intelligence artificielle, spatiale, etc.) est moins perçue comme l'avenir de l'humanité, qui serait pensé et régulé de façon harmonieuse et concertée, que comme un levier de pouvoir et de puissance à détenir comme tel.

1. Nous reprenons ici la formule de Thomas Gomart dans le prologue du livre *Les Ambitions inavouées*, Paris, Tallandier, 2023, en ajoutant à son « noyau énergie/climat » la dimension technologique, bien sûr primordiale. Pour la bataille technologique américaine, voir le discours de Jake Sullivan prononcé outre-Atlantique le 16 septembre 2022, traduit en français sous le titre « Gagner la guerre technologique : la doctrine américaine pour dominer les industries du futur », in le Grand Continent, *Fractures de la guerre étendue*, Paris, Gallimard, 2023, p. 113-127.

2.2 Le contrôle hégémonique américain

« Je suis rentré hier des États-Unis où j'ai passé une semaine formidable ! Ce pays est, avec la Chine, le grand gagnant à court terme de la guerre en Ukraine. Il y a là-bas une énergie, un enthousiasme, un optimisme, notamment dans l'industrie, qui marquent les esprits. Le *reshoring* est visible comme l'est aussi le *nearshoring* au Mexique où Fives vient d'ailleurs d'inaugurer une nouvelle usine. Malgré la fracturation politique du pays qui m'inquiète, vous ne pouvez pas imaginer avec quelle envie d'investir plus vite et plus fort je reviens de chaque déplacement outre-Atlantique »

Frédéric Sanchez, Fives

« The mighty Mississippi rolls on. If you don't live near it, you might never think of that wide, powerful river... Every day, 24/7, it rolls on. American capitalism is kind of like that. You can invent fables about how America is in economic decline... But the American economy doesn't care. It just keeps rolling on »,

David Brooks, "The Power of American Capitalism",
The New York Times, 24 avril 2023

On a beaucoup glosé à la fin du xx^e siècle et au début du xxi^e siècle sur que serait le déclin des États-Unis d'Amérique. Cette idée a d'ailleurs été alimentée par la politique américaine elle-même, de l'« *America is Back* » de Ronald Reagan au « *Make America Great Again* » de Donald Trump et à l'actuel « *Building a Better America* » de Joe Biden. Mais force est de constater que la grande nation reste la première du globe en termes militaires, économiques, financiers, technologiques et culturels. Après des phases de recul relatives, l'Amérique a toujours su rebondir de manière éclatante, forte de sa vitalité entrepreneuriale et de sa volonté de souveraineté de pays neuf ayant conquis par les armes son

LE KALÉIDOSCOPE D'UNE NOUVELLE GLOBALISATION

indépendance politique et économique. Née d'une guerre commerciale avec la puissance tutélaire coloniale britannique, la nation américaine a toujours été mue par l'idée de l'« *America First* ». La formule retentissante de la secrétaire d'État Madeleine Albright en 1998 – « Nous sommes une nation indispensable [...] Nous voyons plus loin dans l'avenir que les autres pays » – s'applique aussi bien à l'extérieur qu'à l'intérieur. Les États-Unis sont d'abord une nation indispensable pour elle-même.

Ils pensent et agissent de façon globale depuis la Seconde Guerre mondiale qui a fait d'eux, au milieu du xx^e siècle, la première puissance économique du monde, garante de son ordre global à travers des institutions comme l'Organisation des Nations unies créées à San Francisco et installées à New York, la Banque mondiale et le Fonds monétaire international, tous deux installés à Washington, et les accords du GATT qui ont généré une dynamique de libre-échange et de désarmement douanier qui ont permis et accompagné la mondialisation économique. L'Amérique ne sépare en ce sens jamais la dimension politico-stratégique de la dimension économique, l'une permettant l'autre en fonction de ses intérêts tels que les définissent politiciens, élites et think tank de toute sorte au fil des conjonctures historiques successives. « Les États-Unis exercent aujourd'hui leur contrôle global à travers de multiples vecteurs principaux : institutions internationales et alliances politico-militaires, suprématie financière (de Wall Street au dollar), intégration économique et politique énergétique, utilisation du droit et désormais grandes plates-formes numériques¹. »

Adossés à leur domination économique et financière, à leur monnaie et aux valeurs qui les étayent, les États-Unis ont été ainsi les premiers à reterritorialiser explicitement la mondialisation sur la base

1. Thomas Gomart, *Les Ambitions inavouées*, *op. cit.*, ch. « Les États-Unis ou le contrôle global », p. 137. Sur l'évolution et les écoles actuelles de la grande stratégie américaine en cours de redéfinition après « le moment unipolaire » des années 1990-2000, voir Joshua Shiffrin, « États-Unis : le débat de Grande Stratégie », *Politique étrangère*, n° 1, printemps 2023, p. 39-53.

LES ENTREPRISES FACE AU MORCELLEMENT DU MONDE

de leurs dispositions nationales¹. Ils se sont attaqués précocement à la corruption internationale en adoptant dès 1977 la loi sur les malversations à l'étranger (Foreign Corrupt Practices Act, FCPA) suite aux révélations de corruption internationale chez la firme aéronautique Lockheed et d'autres sociétés américaines. Ils seront également les premiers à adhérer à la convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption de 1999, même si certains intérêts américains considéraient celle-ci comme facilitant les déséquilibres concurrentiels suscités par la FCPA².

La lutte contre la corruption entendue comme « une mauvaise conduite des affaires » connaît un nouvel élan accru au tournant des années 2000 et 2010, dans le sillage de l'affaire Enron et de la crise financière de 2008. Entre 2012 et 2014, des tribunaux américains condamnent des banques européennes comme ING, Standard Chartered et BNP Paribas à payer des centaines de millions de dollars (8,97 milliards pour cette dernière) pour avoir contourné auparavant les sanctions américaines en matière d'embargo contre divers « pays voyous » (définis comme tels d'abord par les États-Unis) tels l'Iran, le Soudan, la Birmanie ou la Libye. Autorisées par le droit des pays concernés et par les Nations unies, les opérations incriminées ne s'étaient pourtant pas déroulées sur le sol américain... L'Amérique reconnaît la puissance des grandes entreprises transnationales, vecteur privilégié de la mondialisation, tout en édifiant un dispositif efficace de régulation pour amener celles-ci à se conformer aux exigences de leurs autorités de contrôle. Mettant fin à l'argument d'extraterritorialité, cette approche a réintégré les FMN transfrontières dans

1. C'était bien sûr le cas de la Chine et de son modèle de marché impulsé et contrôlé par l'État-parti dit « consensus de Beijing » de manière implicite et non affichée, selon la politique citée *supra* du « profil bas » de Deng Xiaoping.

2. Michael Johnston, « Le contrôle de la corruption aux États-Unis : la législation, les valeurs et les fondements politiques de la réforme », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, vol. 78, n° 2, 2012, p. 347-365.

LE KALÉIDOSCOPE D'UNE NOUVELLE GLOBALISATION

l'espace de régulation national américain, en multipliant les motifs d'appartenance locale, en dépit de la volonté de celles-ci de chercher à s'autoréguler par des procédures d'arbitrage et un droit privé international autonome¹.

En instaurant un nouveau mode de régulation juridique de la mondialisation économique à leur main, les États-Unis, en fermant la porte à la possibilité d'un ordre juridique international partagé, ont renationalisé *de facto* celui-ci, en particulier les pratiques de grandes entreprises transnationales agissant hors du territoire national. On a défini de façon élargie cette démarche comme la *lawfare*, « une utilisation du droit visant à établir, pérenniser ou renverser un rapport de force dans le but de contraindre un adversaire² », en oubliant peut-être qu'il s'agissait d'abord d'un dispositif de régulation de la globalisation selon le prisme de contrôle hégémonique américain.

Nul hasard à ce que des responsables américains aient récemment forgé le terme d'*allyshoring* ou *friendshoring* (traduit par « économie d'affinité » par l'Office québécois de la langue française), c'est-à-dire l'acte de fabriquer et de s'approvisionner auprès de pays partageant des valeurs communes. Lors d'un discours majeur devant l'Atlantic Council début 2022, la secrétaire américaine au Trésor Janet Yellen, tout en appelant à revitaliser l'ordre économique mondial, a aussi recommandé de limiter le commerce des principaux intrants de son pays aux nations dignes de confiance, à savoir des pays « amis », afin de réduire les risques encourus par les chaînes d'approvisionnement utilisées par les États-Unis et leurs partenaires. Cela signifie peu ou prou entrer dans une nouvelle

1. Haley Edwards, *Shadow Courts: The Tribunals that Rule Global Trade*, New York, Columbia Global Reports, 2016.

2. Amélie Ferey, « Vers une guerre des normes ? Du *lawfare* aux opérations juridiques », *Focus stratégique*, n° 108, avril 2022, cité par Alain Bauer dans le ch. « *Lawfare* : la guerre du droit, des normes et des sanctions », in *Au commencement était la guerre*, Paris, Fayard, 2023, p. 391-398.

LES ENTREPRISES FACE AU MORCELLEMENT DU MONDE

logique de blocs, cette « bimonialisation¹ » qui opposerait les pays qui revendiquent des valeurs démocratiques aux pays autoritaires (la Chine, la Russie, l'Iran...).

Plusieurs auteurs ont rapidement dénoncé les risques d'un découplage, comme les éminents économistes du Sud Dani Rodrik et Raghuram G. Rajan :

« Si dans l'avenir la restriction des échanges aux pays amis devait englober [ces produits], cela aura un effet dévastateur pour le commerce international. Dans le cadre de cette politique, on limite généralement les échanges aux pays qui ont des valeurs et des institutions similaires – en pratique, des pays qui ont un niveau de développement similaire. L'intérêt des chaînes d'approvisionnement mondiales tient au fait qu'elles impliquent des pays aux niveaux de revenu très différents, ce qui permet à chacun d'apporter son avantage comparatif au processus de production (par exemple les chercheurs titulaires d'un doctorat dans un pays, les ouvriers non qualifiés travaillant à la chaîne dans un autre). Or les restrictions commerciales envisagées affecteront cette dynamique, ce qui se traduira par une augmentation des coûts de production et des prix à la consommation². »

Cet argument sera-t-il entendu ? Du fait de la montée de la géopolitique en matière de gestion des risques, le *friendshoring* permet de continuer à accéder aux marchés et débouchés mondiaux, tout en réduisant les risques géopolitiques correspondants. Les États-Unis reprennent ainsi la main, en incitant leurs grandes entreprises à privilégier la production sur leur sol ou dans des pays favorables, une tendance renforcée par l'invasion de l'Ukraine par la Russie et les tensions grandissantes autour de Taiwan. Cette « géographie des

1. Alice Ekman, *Dernier Vol pour Pékin*, op. cit. et interview à France 24, « La "bimonialisation" en marche ? Les nouvelles alliances de la Chine », 6 décembre 2022, en ligne.

2. Raghuram G. Rajan, « Non à la restriction du commerce aux pays amis ! », *Project Syndicate*, 3 juin 2022.

LE KALÉIDOSCOPE D'UNE NOUVELLE GLOBALISATION

amis » recoupe *de facto* les espaces territoriaux relevant de la sphère occidentale (cf. *infra*). Elle tend à évincer tous ceux qui s'en écartent, une triple menace à l'appui : représailles commerciales, sanctions juridiques en tout genre, l'appartenance ou l'exclusion de la zone dollar. Cette politique de confrontation, celle du fameux « piège de Thucydide » théorisé par Graham T. Allison en 2015¹, a d'ailleurs ses détracteurs aux États-Unis. À l'instar de Thomas Friedman, ils pensent que, dans leur intérêt mutuel, les deux pays sont « destinés à coopérer et condamnés à rivaliser² ».

Nucléaire civil, la fêrue stratégique américaine

Le bras de fer entamé par les États-Unis dans l'exportation de technologies sensibles, de semi-conducteurs ou de data *via* le fabricant de smartphones Huawei ou la messagerie ludique TikTok a été largement exposé. L'épisode récent du nucléaire civil, dans lequel les entreprises américaines comme Westinghouse font leur retour avec le réacteur de nouvelle génération AP1000, concurrent de l'EPR français, et les futurs SMR (Small Nuclear Reactors), qui requièrent des investissements bien moindres que ceux des réacteurs classiques. Il est pourtant tout aussi significatif quant à la volonté américaine de barrer l'accès de marchés internationaux à des entreprises chinoises à travers un jeu à quatre parties entre les États-Unis, la Grande-Bretagne, la France et la Chine. En 2015, sachant que la principale technologie utilisée par le pays du Milieu est d'origine française et que deux réacteurs EPR s'apprêtent à démarrer à Taishan, au sud de Canton, leur constructeur, l'entreprise chinoise CGN, propose à EDF Energy de financer la réalisation de ceux d'Hinkley Point en

1. Graham Allison, « The Thucydides Trap: Are the U.S. and China Headed for War? », *The Atlantic*, 24 septembre 2015.

2. Thomas Friedman, « What are America and China fighting about, anyway? », *The New York Times*, 17 avril 2023.

LES ENTREPRISES FACE AU MORCELLEMENT DU MONDE

Grande-Bretagne. Il s'agira en contrepartie de pouvoir construire le réacteur de nouvelle génération chinois Hualong à Bradwell, sur des terrains détenus par EDF Energy. CGN complète ainsi de la manière la plus décisive possible le financement très lourd de d'Hinkley Point en apportant 35 % du capital aux côtés d'EDF Energy. Nous sommes à l'époque où la Chine de l'ouverture et la Grande-Bretagne de David Cameron célèbrent une « *golden era* » de leurs relations économiques.

Pourtant, très vite, le vent tourne. Les responsables américains adressent aux acteurs français outre-Manche un message clair : « "Si cet accord est appliqué [pour Bradwell], vos actifs et vos affaires aux États-Unis, c'est terminé". La France a basculé à 180 degrés » raconte un acteur français du secteur¹.

Les responsables de CGN caressent alors l'espoir de financer et de construire le Hualong sur un troisième site, celui de Sizewell, Prenant pour prétexte un supposé espionnage d'une stagiaire de CGN aux États-Unis – un argument assez spécieux au regard du nombre de réacteurs nucléaires que la Chine met en service chaque année, AP1000 et EPR inclus ! –, l'administration américaine intervient alors auprès du gouvernement britannique afin d'écarter définitivement tout investissement nucléaire chinois en Grande-Bretagne, une position à laquelle se sont ralliés sans états d'âme les gouvernements de Boris Johnson et de Liz Truss, cette dernière qualifiant la Chine de « menace formelle » pour son pays. Le gouvernement de Rishi Sunak a évolué sur ce dernier point, insistant que le partenaire économique chinois ne pourrait être ignoré à l'avenir, mais sans remettre en question son exclusion du secteur nucléaire.

Enfin, les États-Unis se sont inquiétés de la dépendance de certains pays européens pour certains produits nucléaires à

1. Cité dans « La nouvelle bataille du nucléaire », in « Les guerres de l'énergie », dossier *Le Point géopolitique*, 2022, p. 50-51. Sur le dossier franco-britannique du nucléaire, voir les souvenirs de son principal acteur Vincent de Rivaz, *We Need Power, Don't We ? Chroniques de la fée électricité au Royaume-Uni et dans le monde*, Paris, Éditions Télémaque, 2023.

LE KALÉIDOSCOPE D'UNE NOUVELLE GLOBALISATION

l'égard de la Russie. Un souci géopolitique dont commence à prendre conscience l'UE. Onze pays européens se sont alliés en février 2023 pour défendre la place du nucléaire sur le continent, mais aussi acter leur découplage du système énergétique russe¹.

Beaucoup soulignent la place incontournable qui reste celle des États-Unis, avec l'obligation de respecter les règles instaurées par ces derniers :

« Il faut essayer d'être présent dans toutes les grandes plaques économiques régionales. L'une est plus importante que les autres, c'est l'Amérique ! Les banques, les institutions financières, les salariés d'origine anglo-saxonne poussent au respect des lois extraterritoriales américaines. Si une entreprise internationale, française ou autre, joue le jeu, il n'y a pas de problème, tout roule. Sinon, comme l'ont montré les déboires antérieurs de plusieurs entreprises françaises que personne n'a oublié, la riposte américaine peut être dévastatrice. Qu'on le veuille ou non, les États-Unis et le dollar restent les maîtres du jeu », comme le souligne Frédéric Sanchez, P-DG du groupe Fives.

Adopté par le 117^e Congrès des États-Unis et promulgué par le président Joe Biden en août 2022, l'Inflation Reduction Act vise plusieurs objectifs très ambitieux : freiner l'inflation en réduisant le déficit et investir dans la production d'énergie domestique en promouvant l'énergie propre. Avec son enveloppe de 737 milliards de \$ dont 369 milliards en matière environnementale, le plus gros investissement dans la lutte contre le changement climatique dans l'histoire des États-Unis, la loi devrait rapprocher considérablement le pays de l'objectif de Biden de

1. Cécile Maisonneuve, « Politique énergétique européenne, un "club" du nucléaire contre la Russie », *L'Express*, 9 mars 2023 ; Lionel Taccoen, « Géopolitique de l'Électricité - note d'actualité - Le G7 confirme la rupture avec le nucléaire russe », *La Lettre Géopolitique de l'Électricité*, avril 2023.

LES ENTREPRISES FACE AU MORCELLEMENT DU MONDE

réduire les émissions de gaz à effet de serre à 50 % en dessous des niveaux de 2005 d'ici 2030. Certains voient dans l'IRA un protectionnisme déguisé *via* des subventions à l'investissement et à l'exportation qui, s'il prolonge les mesures prises par le président Donald Trump, s'avère bien plus efficace : « Là où Trump se contentait de parler, Biden agit ».

S'ajoutant au virage opéré vers le gaz de schiste une dizaine d'années plus tôt, l'IRA traduit la capacité des États-Unis à mettre en œuvre, après le pétrole au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, une « grande stratégie [...] autour du noyau énergie/climat¹ ». Protectionnisme d'un nouveau genre ou pas, cette démarche signifie, dans le cadre d'un climat des affaires très propice et des prix de l'énergie plus favorables qu'ailleurs, des atouts compétitifs que des partenaires comme les pays de l'UE sont bien obligés de prendre en compte. Comme le résume Norbert Dentressangle, le fondateur du groupe de transport et de logistique éponyme, aujourd'hui président du holding d'investissement Dentressangle :

« Le sentiment était général que la mondialisation des dernières décennies allait unifier le monde sur un modèle occidental. Les événements actuels montrent que nous sommes en train de revenir à un monde bipolaire comme autrefois. Pour les entreprises, il sera plus difficile de grandir dans chacun de ces univers à la fois. Elles seront sans doute amenées à se concentrer dans une seule zone géopolitique, l'Occident global en ce qui nous concerne, en réduisant les dépendances extérieures, en jouant la carte de l'innovation, du défi climatique et des nouvelles technologies.² »

Au sein du rebond économique américain, l'IRA a ainsi provoqué une marée de projets industriels outre-Atlantique, conduisant les États-Unis à exploiter l'ensemble de leurs ressources minières – Alaska et

1. Thomas Gomart, *Les Ambitions inavouées*, *op. cit.*, p. 22, et ch. « Les États-Unis ou le contrôle global », p. 121-147.

2. Norbert Dentressangle, entretien du 15 février 2023.

LE KALÉIDOSCOPE D'UNE NOUVELLE GLOBALISATION

Arctique inclus – et à moins dépendre de l'extérieur, de la Chine en particulier. Alors que l'Europe subit le contrecoup énergétique et militaire du conflit ukrainien, le rétablissement de l'économie américaine réaffirme le leadership naturel de l'Amérique comme chef de file et arsenal de l'Occident tout en pratiquant « la politique étrangère de la classe moyenne américaine », comme l'a théorisée Jake Sullivan, le conseiller à la Sécurité du président Biden.

L'une des faiblesses actuelles des États-Unis réside en effet dans le populisme et la logique de guerre civile qui affectent la société et la démocratie américaines. Si le retour en force du premier est écarté et la classe moyenne stabilisée dans sa prospérité et ses espérances, il y a fort à parier que les États-Unis conserveront la primauté économique, technologique et militaire à l'horizon 2050, démontrant à nouveau la supériorité des nations démocratiques sur leurs homologues despotiques. Quant à la dédollarisation du monde annoncée par certains, elle apparaît très lointaine, sinon chimérique¹. Certes, à l'instar des sanctions frappant les avoirs russes, les États-Unis ont fait de leur monnaie une arme, une « *weaponisation* » (que l'on pourrait traduire en français par « arsenalisation » comme les Québécois, ou « bellicisation »). Dans le sillage des sanctions contre la Russie et des paiements en roubles demandés par celle-ci, certains pays cherchent de plus en plus à y échapper. L'Inde règle désormais ses achats de pétrole russe en roupies, la Chine multiplie les accords pour payer ses achats en yuan et pourrait aussi manier sa monnaie numérique de banque centrale comme un fer de lance monétaire. Pourtant, impliqué dans 88 % des transactions sur le marché des changes et représentant près de 60 % des réserves mondiales de change, très loin devant l'euro, le dollar reste incontournable. Son seul concurrent, le yuan, pâtit de l'absence de liberté de sa convertibilité, fruit de la volonté chinoise d'en contrôler le cours aux fins d'ajustement de sa croissance économique.

1. Jean-Marc Vittori, « Le mythe éternel de la dédollarisation », *Les Échos*, 22 mars 2023.

LES ENTREPRISES FACE AU MORCELLEMENT DU MONDE

Le contre-exemple tout proche du Japon dans les années 1990 aidant¹, il est fort peu probable qu'il en soit différemment à l'avenir.

Enfin, les États-Unis n'exercent pas leur hégémonie de façon isolée. Elle est admise et partagée par l'ensemble des pays qui ont condamné l'invasion russe de l'Ukraine et se sont regroupés pour coordonner leur aide à cette dernière. On les qualifie parfois de groupe de Ramstein, du nom de la base américaine en Allemagne où se sont tenues leurs premières réunions plénières. De quarante pays au mois d'avril 2022, leur nombre est passé à plus de cinquante cinq mois plus tard, comprenant non seulement les pays membres de l'OTAN et de l'Union européenne (trente-six pays au total), mais aussi les alliés asiatiques (Japon, Corée du Sud, Australie, Nouvelle-Zélande), des partenaires africains et arabes (Maroc, Jordanie, Tunisie, Kenya, Liberia), l'Équateur, Israël, la Géorgie, la Moldavie et, bien sûr, l'Ukraine².

L'échec des interventions en Irak et en Afghanistan a montré que, si les États-Unis ne pouvaient à eux seuls préserver ou refaire l'ordre mondial, ne serait-ce que dans tel ou tel pays, ils étaient le leader incontesté de ce que la Russie appelle l'« Occident collectif », soit l'Occident comme un ensemble, baptisé de façon pertinente par les anglophones « *Global West* ». Cette triade élargie (comme on nommait autrefois le bloc des pays développés, États-Unis, Japon et Europe) représente près de 1,3 milliard d'habitants, plus d'un État du monde sur quatre et environ 40 % du produit mondial brut. Il y a certes là un indéniable rétrécissement de la place de l'Occident et de son chef de file américain

1. Les accords monétaires internationaux du Plaza Hotel à New York le 22 septembre 1985 ayant stabilisé les taux de change signés par les membres du G5 (États-Unis, Japon, RFA, Royaume-Uni et France) ont abouti à la réévaluation du yen (*endaka*) et à la dévaluation du dollar américain. Avec l'éclatement de la bulle spéculative immobilière japonaise à partir de 1991, cela a mis fin aux trois décennies du « miracle japonais » (perçu à l'époque, notamment aux États-Unis, comme une menace), en inaugurant la « décennie perdue » et la longue stagnation économique du pays du Soleil levant.

2. Cf. les analyses de François Heisbourg dans *Les Leçons d'une guerre*, Paris, Odile Jacob, notamment p. 104, 129-130 et 188-189.

LE KALÉIDOSCOPE D'UNE NOUVELLE GLOBALISATION

qui ne saurait être sous-estimé face à la montée du « reste du monde », Chine et Inde au premier chef. Il reste néanmoins relatif au vu de la progression continue de l'économie américaine¹.

2.3. Face à l'Occident, la ligne de crête de la Chine

« On sous-estime la vitesse d'acquisition du savoir par les Chinois. Elle est de plus en plus rapide. Ils apprennent tout, pas seulement du point de vue technique. Ils apprennent aussi l'assemblage, la construction de dossiers, les montages économiques. Ils apprennent des étrangers et ils sécurisent leurs approvisionnements. En France, nous avons perdu la main et donc en partie l'innovation, car c'est de la mise en œuvre et de la pratique que vient réellement l'innovation »

François Morin, World Nuclear Association²

La seconde puissance économique du globe, la première en termes de pouvoir d'achat, semble poursuivre, depuis l'arrivée au pouvoir du président Xi Jinping en 2012 et surtout à partir de 2015-2016, deux objectifs contradictoires : la volonté de protéger et de poursuivre la politique d'échanges économiques garantie d'une croissance qui l'a propulsée aux tout premiers rangs de la mondialisation d'un côté ; un raidissement idéologique intérieur et extérieur marqué par la volonté de construire un ordre international qui ne soit plus dominé par les États-Unis de l'autre. Cette ambivalence explique les différences

1. En 1990, le PIB américain représentait 40 % de celui des nations du G7, aujourd'hui 55 % ; au même moment, le PIB par habitant, qui était supérieur de 24 % à celui de l'Europe occidentale, l'est aujourd'hui de 30 % ; etc. Chiffres cités par l'étude « Riding high: The lessons of America's astonishing economy », *The Economist*, 15 avril 2023.

2. François Morin, entretien du 3 février 2023.

LES ENTREPRISES FACE AU MORCELLEMENT DU MONDE

d'attitude et hésitations des entreprises étrangères qui sont réticentes, résignées ou déterminées à continuer à travailler avec la Chine.

Y aller ou pas ? En septembre 2021, George Soros, à la tête de l'ancien plus grand *hedge fund*, était parti en guerre contre BlackRock, le plus important gérant d'actifs mondial quant à ses placements en Chine. Il qualifiait d'« erreur tragique » le fait d'investir dans des groupes contrôlés en sous-main par Pékin et qui portaient atteinte aux intérêts des États-Unis et des autres pays occidentaux. Cette injonction venue de New York et de Wall Street n'a pas dissuadé la poursuite des investissements étrangers dans le pays dirigé par Xi Jinping. En 2023, la direction de Volkswagen a ainsi décidé d'accélérer ses investissements dans la voiture électrique, soit un montant de 180 milliards d'euros, principalement aux États-Unis tout comme en Chine. La direction du groupe allemand a soigneusement évalué le risque géopolitique en cours de ce dernier pays, tout en estimant qu'il n'y avait pas de risque d'invasion chinoise de Taïwan « à court terme¹ »...

La relation de l'Occident à la Chine relève du triptyque défini depuis 2019 par l'Europe à l'égard de cette dernière. Pékin est considéré à la fois comme un partenaire en matière commerciale et sur les grandes problématiques mondiales telles que le climat, un concurrent technologique et un rival systémique porteur d'un système distinct du modèle démocratique de marché. Cette position a été réitérée lors d'un sommet en octobre 2022, même si la rivalité semble avoir désormais pris le pas sur le partenariat. Cette ambiguïté, anticipée par les États-Unis, est à l'origine des décisions, prises par Donald Trump puis prorogées par Joe Biden, de mettre en place divers dispositifs de défense et de protection en matière d'informations technologiques. Il s'agit d'éviter la récupération de celles-ci par la Chine et de préserver l'avance américaine en matière d'innovation. Si la Chine a protesté à l'égard de ces mesures,

1. Annonce du *Financial Times* du 14 mars 2023, reprise par Pierre Haski, *Géopolitique*, France Inter, 15 mars 2023.

LE KALÉIDOSCOPE D'UNE NOUVELLE GLOBALISATION

elle n'en a pas fermé son marché pour autant au vu de l'importance des échanges respectifs entre l'Amérique et le pays du Milieu. Si, de temps à autre, elle déclenche des représailles à l'égard de tel ou tel pays (par exemple contre la Lituanie qui avait ouvert en novembre 2021 un bureau de « représentation taïwanaise » à Vilnius ; ou en 2023 en frappant de taxes les vins australiens quand le pays-continent avait appelé à une enquête sur l'origine chinoise du Covid), il s'agit surtout, selon le proverbe chinois, de « tuer le poulet pour effrayer les singes »...

Assiste-t-on pour autant au « grand découplage », sinon au « divorce » qu'annoncent certains¹ ? Pour les entreprises occidentales les plus importantes, notamment celles qui y sont présentes, le dilemme n'est pas de partir ou de rester, à l'instar de leur situation en Russie, mais de déterminer la stratégie à adopter dans un environnement local plus concurrentiel et plus risqué que par le passé, à la fois économiquement et politiquement. Comme le résume *The Economist* : « *The growing challenge from locals is putting many multinationals in a sticky situation: maintaining competitiveness in China demands increased investment even as the geopolitical risks are mounting*². » André Chieng, président de la société de commerce AEC et vice-président du comité France-Chine du Medef, va dans le même sens :

« Si une volonté de découplage avec la Chine existe chez certains acteurs occidentaux, on n'assiste pas du tout à une série de désinvestissements, à l'image de ce qui se produit en Russie³. »

Le dirigeant d'un groupe international industriel du secteur de l'aéronautique précise les secteurs concernés par un découplage entre les États-Unis et la Chine :

1. Cf., outre Alice Ekman et la notion de bimonialisation évoquée *supra*, Jeremy Ghez, « Chine et États-Unis : le grand divorce » et le rapport « Economic Decoupling », *op. cit.*

2. « Multinational firms are finding it hard to let go of China », *The Economist*, 22 novembre 2022.

3. André Chieng, entretien du 17 février 2023.

LES ENTREPRISES FACE AU MORCELLEMENT DU MONDE

« Face à la Chine, **il est évident que l'on assiste *de facto* à un découplage dans le domaine de l'électronique et des communications.** Les Américains connaissent parfaitement les attributs de la puissance : l'économie, la technologie et le militaire. Ne nous leurrons pas, cette conviction irrigue outre-Atlantique les deux camps politiques, les démocrates et les républicains. Pour eux, tout doit être mis en œuvre pour empêcher la Chine d'atteindre le même niveau de puissance que les États-Unis. »

Dans un contexte de confrontation politique marquée par le dossier de Taïwan et des épisodes comme le survol du continent américain par un ballon chinois ou la bataille actuelle des semi-conducteurs, le bannissement de Huawei des marchés occidentaux comme celui de la messagerie TikTok semble donner le sentiment d'un décrochage croissant entre les économies occidentales, américaine au premier chef, et chinoise. Dans les faits, après la crise de la pandémie du Covid-19 et la quasi-fermeture du pays, les multinationales présentes en Chine ont délibérément choisi l'ouverture à l'égard du pays du Milieu. La perspective de perdre un jour leurs positions et leurs actifs au profit de concurrents locaux de plus en plus agressifs et affûtés, les mesures resserrant le contrôle sur les sociétés étrangères avec la promulgation le 26 avril 2023 d'une loi sévère sur l'espionnage ne semblent pas les décourager. Les 200 premières d'entre elles ont vu la part de leur chiffre d'affaires dans ce pays croître de 9 à 13 % en cinq ans, soit 700 milliards de dollars de chiffre d'affaires se répartissant principalement en infrastructures technologiques (30 %), biens de consommation (26 %) et biens industriels (22 %). Pour les 22 d'entre elles opérant dans le secteur sensible des semi-conducteurs, il faut néanmoins procéder à de douloureux ajustements et à des baisses de chiffre d'affaires. Ayant échoué à y prospérer durablement, quelques-unes comme Carrefour, Auchan, Gap voire Stellantis ont choisi de jeter l'éponge et de quitter le grand marché chinois. Les grandes entreprises allemandes y ont pour leur part doublé leurs investissements ces dernières années : le

LE KALÉIDOSCOPE D'UNE NOUVELLE GLOBALISATION

trio automobile Volkswagen, Mercedes-Benz et BMW, l'équipementier Bosch et le géant chimique BASF ont multiplié les nouveaux sites d'ampleur. Au moment où l'on a pondéré outre-Rhin la dépendance de l'économie allemande au pays du Milieu : 7 % des investissements directs à l'étranger, 12 à 16 % des profits annuels entre 2017 et 2021... la même proportion qu'à l'égard du marché américain¹ !

Considérant celui-ci comme un investissement prometteur à long terme, les entreprises américaines tournées vers le grand public, loin de se détourner de la Chine, y renforcent aujourd'hui activement leur présence. McDonald's et Starbucks ouvrent ainsi des centaines de nouveaux restaurants dans le pays. C'est aussi le cas de Ralph Lauren ou du groupe textile Tapestry dont la CEO, Joanne Crevoiserat, souligne : « Nous sommes confiants dans le potentiel de croissance à long terme de la Chine² ». Un raisonnement par la croissance que prolonge François Morin pour World Nuclear Association :

« L'avenir de l'entreprise dans un monde capitaliste n'existe que par la croissance. S'il n'y a plus le très grand marché chinois, il faut assurer de la croissance ailleurs. Où trouver cette nouvelle croissance ? »

Un raisonnement nuancé par Jean-François Di Meglio, directeur du centre de recherche Asia Centre, analyste de l'économie de la Chine continentale et de celle de Taïwan :

« Seules les entreprises qui apportent quelque chose au marché chinois, notamment en termes d'innovation et de différenciation, ont selon nous des chances d'y demeurer à long terme, même les plus grandes. La pression concurrentielle de champions locaux va croître sans cesse, poussant les entreprises étrangères soit à

1. Étude de quatre instituts de recherche allemands citée par « The conundrum of Germany's business ties with China », *The Economist*, 27 avril 2023.

2. « Les entreprises américaines comptent étendre leur présence en Chine », *The Wall Street Journal & L'Opinion*, 28 février 2023.

LES ENTREPRISES FACE AU MORCELLEMENT DU MONDE

progresser vers le haut, soit à partir. Le marché chinois est sans pitié¹. »

Exemple ô combien emblématique, Apple reste plus que jamais présent en Chine, tout en ayant commencé à relocaliser une partie de sa production hors de celle-ci, en Inde notamment. Une façon de répondre aux déboires très médiatiques de l'« iPhone City » de son sous-traitant taïwanais Foxconn à Zhengzhou, la capitale du Henan, en butte aux mesures anti-Covid de l'été 2022 et à des troubles sociaux. Et surtout de ne plus dépendre exclusivement de la localisation privilégiée de sa production en Chine. L'Inde, tout en ayant clairement un potentiel de localisation en la matière, ne se substituera pour autant pas à la Chine. 70 % des smartphones sont aujourd'hui produits chez cette dernière, une part en baisse. Si elle tombait à 50 %, l'Inde pourrait récupérer 20 % de cette production électronique, avec des différences de qualité selon les produits, grâce à sa main d'œuvre abondante et bon marché ainsi qu'à son marché prometteur. Cette stratégie « Chine + 1 » n'éliminera pas le pays du Milieu, aux moyens de production et aux infrastructures très performants. Aux côtés de son réseau ferroviaire et d'autoroutes, il compte dix-huit ports dans le top 50 des plus grands ports mondiaux (contre deux seulement pour l'Inde). Retirer complètement sa chaîne d'approvisionnement du pays du Milieu pour aller en Inde ou ailleurs serait en outre mettre en péril les fortes ventes d'iPhones sur le grand marché chinois... La banque J.P. Morgan estime ainsi qu'en 2025 un quart des iPhones seront produits hors de Chine, ce qui est beaucoup et relativement peu à la fois. Il en est de même pour la chaîne d'assemblage des Airbus à Tianjin, dans le nord-est du pays, dédiée au marché local et qui sera bientôt complétée par une deuxième ligne d'assemblage d'avions permettant de doubler la capacité de production sur place. Ou de la participation du groupe équipementier français Safran dans l'avion de ligne biracteur moyen-courrier

1. Jean-François Di Meglio, entretien du 15 janvier 2023.

LE KALÉIDOSCOPE D'UNE NOUVELLE GLOBALISATION

Comac C919, l'alternative chinoise à la domination mondiale du duo-pole Airbus-Boeing.

Comme l'analyse André Chieng :

« En matière de nouveaux investissements, il s'agit de pratiquer l'investissement "Chine + 1", c'est-à-dire s'implanter aussi dans des pays voisins. Beaucoup de sociétés pensent que ce concept va diminuer la dépendance à la Chine, une illusion d'optique, car l'écosystème chinois sort des frontières du pays vers le Vietnam ou le Cambodge, avec souvent des sociétés partenaires liées à la Chine. C'est le cas des annonces d'Apple, sachant que la plupart des composants de leurs nouvelles usines d'assemblage en Inde et au Vietnam viendront toujours de Chine... »

La position des entreprises étrangères en Chine dépend fortement du secteur d'activité où elles évoluent, en particulier dans des secteurs stratégiques en matière industrielle ou non. Dans le domaine des produits de consommation, de luxe, d'électroménager, acteurs locaux et acteurs occidentaux coexistent sans trop de problèmes, ne serait-ce quand les premiers sont déjà au premier rang d'un immense marché très dynamique.

« **On ne peut pas se passer de la Chine**, poursuit André Chieng, car le pays du Milieu est devenu le marché n° 1 ou 2 du globe, quel que soit le secteur considéré. Il est ainsi essentiel pour un groupe comme L'Oréal, car ce marché et ses tendances préfigurent les marchés d'avenir. Au-delà des questions technologiques, l'innovation par exemple en matière de distribution se fait là-bas. Si l'on n'est pas présent en Chine, on passe à côté des nouvelles opportunités en cours [souligné par nous]. »

Le dirigeant d'un groupe international industriel du secteur de l'aéronautique analyse le jeu de dépendance, de protection technologique et de découplage limité avec la Chine dans le secteur aéronautique :

LES ENTREPRISES FACE AU MORCELLEMENT DU MONDE

« Si le découplage est net dans l'électronique, il l'est moins dans l'aéronautique. Dans celle-ci, il existe des lignes rouges fondamentales en termes de transfert des technologies. Car il est hors de question d'accepter un transfert de technologie vers les acteurs chinois. Cependant, à ce jour la Chine représente 15 à 20 % des ventes mondiales des avions Airbus et Boeing et leurs avions ne pourront voler que s'ils sont équipés de moteurs américains ou européens. La Chine ne disposant des technologies en matière de systèmes critiques, il lui faudra au moins vingt ans pour les acquérir. Il n'est dans l'intérêt de personne d'aller vers un découplage dans l'aéronautique tout en évitant tout transfert majeur de technologie. Il est nécessaire en parallèle de continuer à renforcer notre cybersécurité. »

En matière de technologie, les besoins de la Chine vont, à rebours des idées reçues, à l'encontre d'une fermeture à l'égard des acteurs étrangers. Elle encourage au contraire la concurrence ou le partenariat pour les véhicules électriques, les semi-conducteurs, la chimie¹... C'est bien le paradoxe actuel d'une exposition au pays du Milieu : une faible dépendance de celui-ci à des produits essentiels venus de tel ou tel pays rend les entreprises de ce dernier plus vulnérables à des mesures de rétorsion chinoises. C'est le cas de la France et de l'Europe, l'Allemagne exceptée... André Chieng propose un autre exemple :

« L'industrie chimique mondiale est concentrée en Chine. C'est ça qui explique la proximité entre la Chine et l'Allemagne, deux secteurs dans lesquels la Chine a conquis un leadership incontesté. Les Allemands n'ont pas d'autre choix que d'investir fortement en Chine sous peine de décrocher. Le secteur le plus emblématique dans lequel la Chine n'est pas le leader est celui des semi-conducteurs, dans lequel elle a beaucoup de retard. Les Américains appuient là

1. François Chimits, « Une complexification des défis pour les entreprises et les partenaires étrangers », in « Au cœur du modèle économique chinois. Entre lois du marché et dirigisme économique », *Futuribles*, n° 452, janvier-février 2023, p. 15-18.

LE KALÉIDOSCOPE D'UNE NOUVELLE GLOBALISATION

où ça fait mal : ils interdisent à leurs sociétés de coopérer avec la Chine, tout en travaillant avec des sociétés japonaises ou néerlandaises. La vraie question est celle de savoir si cette politique marchera ou non. Pour les entreprises américaines, ce pivot n'est pas neutre et se traduit par une perte de chiffre d'affaires. Cela va-t-il entraver le progrès chinois ou simplement le ralentir ? »

Malgré le soutien plus ou moins explicite de la Chine à la Russie, manifesté notamment lors de la rencontre des présidents Xi Jinping et Poutine à Moscou en mars 2023, les observateurs ont relevé certes la « vassalité » croissante de la seconde à l'égard de la première, mais aussi le fait que les entreprises chinoises respectent les sanctions occidentales frappant les pièces détachées ou les semi-conducteurs, sans parler des armements. Duplicité chinoise ou plutôt art de manier les contraires, tel l'entrelacement du yin et du yang¹, et les rivalités entre plusieurs États, comme dans le grand classique *Les Trois Royaumes* ? La pensée chinoise perçoit l'entremêlement perpétuel des passions et des intérêts en termes non binaires : chaque situation, jamais figée, recèle diverses facettes, qui peuvent coexister et s'influencer mutuellement. Après la politique rigide et contre-productive du « zéro Covid », la Chine a paradoxalement réalisé une meilleure sortie de la pandémie que la plupart des autres grands pays, États-Unis inclus, même si les chiffres annoncés officiellement sont sans doute sous-évalués.

Au sommet du G20 à Bali comme à celui de la Coopération économique pour l'Asie-Pacifique à Bangkok en 2022, la Chine a pratiqué de nombreuses ouvertures à l'égard de l'Europe et du Japon. Nul doute à ce que celles-ci se multiplient à l'avenir, tout comme l'investissement grandissant dans les pays du Sud, en Asie, Afrique et Amérique du

1. Sans parler de l'articulation des « contradictions » antagonistes ou non chères à Mao Zedong, fondateur du régime dont Xi Jinping est l'actuel président et secrétaire du Parti communiste.

LES ENTREPRISES FACE AU MORCELLEMENT DU MONDE

Sud. Les dirigeants de Pékin sont à la fois conscients du formidable rattrapage économique réalisé – dans l’environnement géostratégique très favorable marqué par la bienveillance américaine et l’entrée à l’OMC en 2001 – et de ses faiblesses, anciennes et actuelles : déclin démographique, essoufflement d’un certain modèle de développement, tassement d’une croissance source de la prospérité de la classe moyenne... Obsession américaine, le pays du Milieu deviendra-t-il un jour la première puissance économique mondiale avec toutes ses conséquences ? 2028, 2033, 2050... le point de dépassement est sans cesse repoussé, s’il a lieu un jour, à l’instar du Japon à la veille des années 2000. La reconsidération de la menace chinoise incite d’ailleurs nombre d’observateurs outre-Atlantique à refuser la montée de la confrontation et à adoucir le « *shift in China policy* » au nom d’une prospérité globale et partagée : « *In the long term, the best guarantee of American security has always been American prosperity and engagement with the rest of the world*¹. »

Le déclenchement d’un conflit ou d’un blocus pour Taïwan préoccupe aujourd’hui dirigeants mondiaux et observateurs alors que se multiplient les tensions autour de l’île et en mer de Chine méridionale. Il apparaît pourtant peu probable, au vu du contre-exemple de la résistance ukrainienne, des coûts et des répercussions qui seraient exorbitants pour l’ensemble d’une économie mondiale interdépendante (30 % du trafic maritime mondial, celui de la Chine du Nord, de la Corée et du Japon en particulier passe par le détroit de Formose) et, *in fine*, du risque politique majeur que représenterait une défaite militaire pour le régime communiste lui-même ! La célèbre formule de Raymond Aron à propos de la guerre froide « Guerre impossible, paix improbable » peut tout à fait s’appliquer au dossier taïwanais et à la confrontation sino-américaine.

1. Tribune The Editorial Board « Who benefits from confrontation with China? », *The New York Times*, 15 mars 2023, critiquant la « *dubious strategy* » de l’ère trumpienne prolongée par l’administration Biden à l’égard de la Chine.

LE KALÉIDOSCOPE D'UNE NOUVELLE GLOBALISATION

La Chine a trop tiré parti de la stabilité stratégique ouverte par sa réconciliation avec les États-Unis à partir des années 1970 pour basculer totalement aux côtés de la Russie dans une forteresse idéologique anti-occidentale dans laquelle elle s'enfermerait. Elle cherche plutôt à prendre à revers, sinon à encercler, l'Occident. Les dirigeants chinois s'appliquent ainsi à contourner graduellement leurs rivaux occidentaux sur l'ensemble du globe, à la fois par souci de détourner l'attention de la communauté internationale et pour élargir patiemment leurs cercles d'influence à travers le monde. Alors que celui-ci s'inquiète des tensions en mer de Chine méridionale et autour de Taïwan, Pékin étend ses « nouvelles routes de la soie » en Asie centrale, en Afrique, dans le Pacifique Sud et en Amérique du Sud, de la Colombie au Brésil¹. La visite du président Lula à Pékin en avril 2023 est, à cet égard, éloquent, de transactions commerciales libellées en yuan et non en dollars à des déclarations contre l'« hégémonisme américain » et le développement de relations pour « se débarrasser de règles injustes et réaliser un développement plus juste et plus équilibré² ». Les Brics dont la contribution au PIB mondial en parité de pouvoir d'achat sera supérieure à 50 % en 2030, reviennent sur le devant de la scène, avec notamment la Nouvelle Banque de développement (NBD), présidée désormais par Dilma Rousseff, ancienne présidente du Brésil et amie politique de Lula. Il s'agit au premier chef de contester l'importance et le rôle des grandes institutions financières multilatérales d'après-guerre, la Banque mondiale et le FMI. Quoi qu'il en soit, l'essor économique de la Chine a entraîné des évolutions majeures en sa faveur dans le commerce international. En 2000, près de 75 % des pays du monde exportaient plus vers les États-Unis que vers elle ; en 2020, ce chiffre

1. Pour un premier bilan des routes de la soie, voir Barthélémy Courmont, Frédéric Lasserre et Éric Mottet, « Les nouvelles routes de la soie, dix ans après », *Futuribles*, n° 453, mars-avril 2023, p. 63-75.

2. Jean-Claude Gerez, Frédéric Lemaître et Philippe Ricard, « En Chine, Lula se campe en anti-impérialiste », *Le Monde*, 16-17 avril 2023.

LES ENTREPRISES FACE AU MORCELLEMENT DU MONDE

s'est inversé : seuls 25 % des pays du monde exportent davantage vers l'Amérique que vers le pays du Milieu¹.

Cette évolution favorable – réserve faite de son vieillissement démographique au profit du grand voisin indien – place la Chine et ses partenaires, comme la Russie, en position favorable pour essayer de bâtir ce nouvel ordre mondial post-occidental qu'ils appellent de leurs vœux. Pékin aura toute latitude pour dérouler (à court terme) le tapis rouge politique et économique à des « Occidentaux utiles² », c'est-à-dire des pays européens comme la France et l'Allemagne, afin d'accentuer les divergences intra-occidentales, tout en avançant à long terme ses pions, notamment au sein de l'Organisation des Nations unies, de l'Organisation de coopération de Shanghai, des Brics, du G20... Le dossier de Taïwan avec la question « envahir l'île ou pas ? » est d'abord une revendication de principe : plutôt qu'un quitte ou double étranger à la pensée chinoise et aux prudents préceptes d'un stratège comme Sun Tzu, il est probable que, une fois tournée la page du conflit russo-ukrainien, le pays du Milieu pratique un « en même temps » favorable à ses intérêts globaux. Il ouvrira des opportunités calculées aux pays et aux entreprises désireux de construire avec lui un « chemin partagé » (*Tong zhou gong ji*, littéralement « Partager ensemble le bonheur et le malheur sur le même bateau »).

C'est bien le point de vue de plusieurs observateurs avisés.

« La Chine n'est plus depuis longtemps l'atelier du monde, ni même un très grand marché. Quand les entreprises chinoises partent à l'étranger, elles disposent auprès de leurs banques de prêts à long terme à des taux imbattables tout en restant rentables pour eux. Les Chinois ne gagnent pas par la seule mise à disposition de main-d'œuvre bon marché, mais par la mobilisation de capital. Nous

1. « Joe Biden is determined that China should not displace America », *The Economist*, 17 juillet 2021.

2. Alice Ekman, « La Chine, la Russie et les Occidentaux utiles », *Le Monde*, 13 avril 2023.

LE KALÉIDOSCOPE D'UNE NOUVELLE GLOBALISATION

péchons par une mauvaise compréhension des forces et atouts de la Chine aujourd'hui », François Morin, World Nuclear Association.

« Le pays du Milieu construit son propre modèle de développement. Son intégration dans la globalisation se fera de manière plus complexe et plus compliquée que par le passé. Voilà pourquoi les entreprises doivent façonner une vision chinoise de leur activité avec le pays du Milieu. C'est-à-dire bâtir une vision géopolitique face au défi de la Chine et de son économie, dans et à l'extérieur de ses frontières. Certaines entreprises le font déjà », Arnaud Vaissié, International SOS et CCI France International.

2.4 Les ambitions autonomes du « Sud désinhibé »

« Les pays du reste du monde comprennent qu'ils ont plein de choses à faire ensemble. Même s'ils respectent les États-Unis, ils n'acceptent plus l'hégémonie de ces derniers comme avant. »

Jean-Pierre Thomas,
Thomas Vendôme Investments

L'expression de « Sud global » est apparue il y a peu pour remplacer celle, plutôt dévalorisante, d'un « reste du monde » héritier du tiers-monde d'autrefois. Elle désignerait l'ensemble des pays situés entre deux blocs que sont les États-Unis et leurs alliés d'une part, la Chine, la Russie et l'Iran d'autre part. Beaucoup réfutent, à raison, la notion de deux blocs politiques et économiques, indiquant même que « si le monde est en train de se couper en deux, ce n'est pas dans le sens Ouest-Est ni démocraties *versus* autocraties, mais plutôt dans le sens Nord-Sud¹ ». On assiste en effet depuis quelques années à une

1. André Chieng, entretien *op. cit.*

LES ENTREPRISES FACE AU MORCELLEMENT DU MONDE

« désafiliation » des grandes nations du Sud – Turquie, Inde, Brésil, Arabie saoudite, pays du Golfe, Afrique... – à l'égard des institutions et positions du monde occidental. Le diplomate Michel Duclos propose, dans sa préface à l'ouvrage collectif *Guerre en Ukraine et nouvel ordre du monde*, l'expression de « puissances moyennes désinhibées¹ ».

L'abstention de plusieurs de ces pays à l'égard de l'agression de l'Ukraine par la Russie en fournit une illustration marquante. Sans qu'il convienne, comme beaucoup d'observateurs le font, de l'exagérer. Lors des votes sur la guerre russo-ukrainienne à l'Assemblée générale des Nations unies, le bloc occidental représente entre cent vingt et cent quarante-cinq voix, la Russie est soutenue par une demi-douzaine d'États et moins de quarante pays s'abstiennent, parmi lesquels l'Inde (quand elle ne vote pas avec l'Occident). Ces votes n'ont qu'une valeur symbolique, loin de dessiner l'équivalent du mouvement des non-alignés à l'époque de Tito, Nasser, Nehru et de la conférence de Bandung en 1955. Mais les sanctions cooptent de gré ou de force ceux qui n'ont pas pris part à leur élaboration et esquissent un nouvel espace d'action autonome pour ceux qui refusent de s'y plier, l'Inde au premier chef².

Forts de leur population (les pays du Golfe exceptés), riches de leurs matières premières et de leurs ressources énergétiques, ces pays ne quittent pas la mondialisation et l'échange international. Ils s'y déplacent de plus en plus en fonction de leurs intérêts propres, comme le montre la réorientation partielle des ventes de pétrole et autres produits russes vers un pays comme l'Inde... qui à son tour en revend une certaine partie à l'Europe ! L'autonomie croissante d'un « Sud désinhibé » ne saurait être ramenée à de l'opportunisme bien

1. Michel Duclos (dir.), *Guerre en Ukraine et nouvel ordre du monde*, Paris, Institut Montaigne/Éditions de l'Observatoire, 2023, p. 17.

2. Cf., pour tout ce passage, les remarques très judicieuses de François Heisbourg, *Les Leçons d'une guerre*, op. cit., p. 130-131.

LE KALÉIDOSCOPE D'UNE NOUVELLE GLOBALISATION

compris ; elle traduit leur place grandissante dans l'économie globalisée de la mondialisation.

L'exemple le plus frappant est celui de l'affranchissement par l'Arabie saoudite des relations étroites qu'elle avait nouées avec les États-Unis et la planète depuis la Seconde Guerre mondiale en matière de fourniture de pétrole bon marché. Désormais, le pays de « MBS » (surnom du prince héritier Mohammed ben Salmane) mène une politique étrangère décomplexée. Il signe, sous les auspices de la Chine, des accords de bon voisinage avec l'Iran ; étudie l'éventualité de centrales nucléaires civiles non-occidentales ; diversifie ses partenaires, ses clients et ses fournisseurs afin de préparer l'ère de l'après-pétrole. C'est également le cas des pays du Golfe comme les Émirats arabes unis et le Qatar qui préparent activement, depuis deux à trois décennies, la diversification de leur économie – symbolisée par les gratte-ciels et autres musées dernier cri – de Dubaï et de Doha, développant un spectre d'alliances différentes, et qui travaillent avec divers interlocuteurs sur les plans politique et économique, dont la France.

L'ancien député Jean-Pierre Thomas, fondateur de Thomas Vendôme Investments et spécialiste de l'économie russe, l'analyse ainsi bousculant quelques idées reçues :

« Les pays émergents, que l'on appelle aujourd'hui le Sud global, ne veulent plus de l'hégémonie d'un seul grand pays comme les États-Unis ni de leur alliée, voire même vassale, l'Union européenne. Beaucoup refusent ainsi de condamner la Russie, sans prendre son parti. Au Forum économique de Saint-Petersbourg qui s'est tenu en juin 2022, tous les pays étaient là, malgré le conflit entre la Russie et l'Ukraine. Tout connaisseur des pays du Golfe et de la Turquie sait combien les vols aller-retour avec Moscou ou Saint-Petersbourg sont pleins d'hommes d'affaires et d'investisseurs... Tous ces pays recherchent un ordre mondial différent dans lequel ils pourront

LES ENTREPRISES FACE AU MORCELLEMENT DU MONDE

exister à part entière. C'est de plus en plus le cas des pays d'Afrique. Le conflit entre la Russie et l'Ukraine a révélé une émergence et une volonté d'autonomie qui étaient en germe. À l'Europe de ne pas se contenter de donner des leçons mais de comprendre les intérêts des autres, et de traiter et défendre au mieux ses propres intérêts. Comme le font les États-Unis¹. »

Actuellement présidente du G20, l'Inde, bientôt la première population du globe, ambitionne de « devenir une puissance de premier plan » pour le centenaire de son indépendance en 2047... deux ans avant celui de la République populaire de Chine en 2049 ! Du fait de ses faiblesses structurelles socio-économiques (système des castes, pesanteurs administratives, retards en infrastructures, contraintes protectionnistes dans le secteur de la production de biens où elle pourrait devenir une alternative à la Chine²...) et malgré une forte croissance, l'Inde a encore beaucoup de chemin à parcourir pour accomplir cette ambition. Le pays compte désormais des entreprises de taille mondiale, notamment dans le secteur manufacturier et les services informatiques, avec Infosys, Tata Consultancy Services ou Wipro. Les partenaires économiques de l'Inde – les États-Unis, la Chine (tous les deux en chassé-croisé), les Émirats arabes unis, l'Arabie saoudite, le Royaume-Uni – indiquent l'éclectisme de l'Inde. Quinzième client et dix-septième fournisseur du Sous-continent, la France apparaît aujourd'hui comme l'un des principaux investisseurs du pays (le cinquième du G20), une position sans doute sous-estimée. La forte progression des investissements français, qui ont quadruplé en dix ans, reflète aussi l'attractivité grandissante de l'économie indienne.

1. Jean-Pierre Thomas, entretien du 24 novembre 2022.

2. Signalé par Viral V. Acharya, économiste à l'université de New York et ex-gouverneur adjoint de la banque centrale d'Inde, dans un rapport à la Brookings Institution publié en mars 2023, cité dans « L'Inde se rêve en concurrente industrielle de la Chine », *The Wall Street Journal & L'Opinion*, 11 mai 2023, qui évoque un « secteur manufacturier indien à la traîne par rapport à ses partenaires commerciaux ».

LE KALÉIDOSCOPE D'UNE NOUVELLE GLOBALISATION

Le nombre important d'Indiens à la tête de sociétés américaines, l'élection à la vice-présidence des États-Unis de Kamala Harris, d'origine indienne, comme l'arrivée à la tête du gouvernement britannique de Rishi Sunak signalent de façon éloquente la montée des talents et des compétences dans le sous-continent. À la condition d'y faire carrière ou d'y revenir. Le leitmotiv « *India First* » oriente les efforts du nationalisme hindou qu'incarne depuis 2014 le Premier ministre Narendra Modi, notamment en matière géopolitique où l'Inde n'hésite pas à remettre en question la prééminence occidentale et ses institutions. Avec des résultats mitigés, comme lors du dernier G20 tenu en mars 2023 à New Delhi où Narendra Modi a dû annoncer, malgré ses efforts à concilier l'un et l'autre camp sous son égide, que « la gouvernance mondiale a[vait] échoué ».

Le « nationalisme civilisationnel » du Premier ministre fait néanmoins peser une ombre grandissante sur la plus grande démocratie du monde. Il dessine aussi la perspective, sinon d'« un monde post-occidental pluriel », du moins de la montée d'un nouveau clivage. Comme l'affirme le Malaisien Chandran Nair, homme d'affaires et président du centre de réflexion Global Institute for Tomorrow : « Diviser le monde en deux de part et d'autre de l'axe de la démocratie est limitatif et régressif », appelant les Européens à prendre leurs distances avec les États-Unis¹.

Dans cette nouvelle donne, on se gardera de sous-estimer les griefs et le ressentiment de nombreuses nations du Sud, africaines notamment, à l'égard des anciennes puissances occidentales coloniales. C'est le sens notamment des efforts récents des États-Unis et de l'Europe à l'égard de pays trop longtemps négligés. Dans le cadre du Global Gateway

1. Chandran Nair, « Le piège de l'occidentalo-centrisme », in *Guerre en Ukraine et nouvel ordre du monde*, op. cit., p. 35-47 ; ainsi que son livre *Dismantling Global White Privilege Equity for a Post-Western World*, Hong Kong, Berrett-Koehler Publishers, 2022. Voir également Michel Duclos (dir.), *Le Monde des nouveaux autoritaires*, Paris, Éditions de l'Observatoire, 2019.

LES ENTREPRISES FACE AU MORCELLEMENT DU MONDE

(« portail mondial »), cette dernière, longtemps en panne d'idées pour contrer le grand projet chinois des routes de la soie, a annoncé récemment la levée de 300 milliards d'euros, dont la moitié est consacrée à l'Afrique. Les États-Unis ne sont pas en reste : initiative Build Back Better World (B3W ou « reconstruire le monde en mieux ») annoncée par Joe Biden en 2021, voyages divers de responsables en Afrique, promesse du soutien à la création d'un siège africain au Conseil de sécurité de l'ONU¹... Il fallait répondre à l'initiative des routes de la soie, avec des prêts d'ampleur équivalente ou supérieure, à des taux plus intéressants que ceux des Chinois, le tout avec des offres de financement plus transparentes. Cette série d'aides contrebalancera-t-elle l'influence croissante de la Chine en Afrique, un continent riche en ressources de toutes sortes et qui enregistre une forte croissance démographique ? Il est temps de s'impliquer sérieusement dans le Sud, ne serait-ce que pour démentir le constat sévère dressé avec justesse par les Africains : « Ce sont les Chinois, pas les Américains, les Français ou les Allemands, qui construisent chez nous des routes, des réseaux et des ports. »...

La montée en autonomie des divers pays du Sud n'est synonyme ni de démondialisation, ni d'une fracturation du globe en quelques blocs. Elle traduit plutôt la diversité des acteurs et des intérêts en jeu, chacun fort de sa spécificité. Une complexité croissante qui était déjà celle des pays émergents (ou nouveaux pays industrialisés) et que l'on ne saurait réduire, hier à un simple mouvement de délocalisation hors des pays développés, aujourd'hui au repositionnement des chaînes de valeur globales. Comme l'affirme sans ambiguïté Jean-Pascal Tricoire, président-directeur général du groupe de distribution électrique mondial Schneider Electric :

« Le monde ne se résume pas aux États-Unis et à la Chine. Un troisième espace doit s'affirmer pour les autres pays, où chaque pays

1. Cf. Barthélémy Courmont, Frédéric Lasserre et Éric Mottet, « Les nouvelles routes de la soie, dix ans après », *op. cit.*, p. 69-72.

LE KALÉIDOSCOPE D'UNE NOUVELLE GLOBALISATION

ou région définira sa propre position suivant les sujets. Le futur sera multipolaire et l'Europe doit participer à cet espace de libre arbitre¹. »

2.5 Les carrefours de l'Europe

« L'Europe se fera dans les crises et elle sera la somme des solutions apportées à ces crises. »

Jean Monnet

La question de l'Union européenne a suscité, de la part des dirigeants interrogés et à leur corps défendant, des critiques très sévères et des commentaires embarrassés sur le mode : « Pourrait beaucoup mieux faire, hélas ! » Ces propos sont probablement volontairement provoquants, car aucun dirigeant n'imagine que la France puisse évoluer seule sur la scène internationale. Ils invitent plutôt l'Union européenne à se ressaisir.

Un net basculement a d'ailleurs eu lieu à partir de 2019 suite aux événements majeurs qu'ont été la pandémie du Covid-19, puis l'attaque de l'Ukraine par la Russie en février 2022, précédés par les menaces de retrait du président américain Donald Trump. L'UE avait déjà montré une nette résilience lors des deux crises qu'avaient été la crise financière de 2008 avec le sauvetage (controversé) et le maintien de la Grèce dans la zone euro, puis le Brexit auquel elle a réagi sans faille. Jusqu'alors, le principal défaut qu'on lui adressait était celui de la dispersion entre ses vingt-sept membres, jugée inévitable, à l'instar des différends apparus au sein du couple franco-allemand². La phrase d'Henry Kissinger répétée par les contempteurs de Bruxelles, « l'Europe, quel numéro de téléphone ? », a perdu sa pertinence avec l'affirmation récente d'une UE

1. Jean-Pascal Tricoire, interview à *L'Express*, 23 mars 2023.

2. Chloé Ridet, *D'une guerre à l'autre*, Paris, Éditions de l'Aube, 2022, p. 52 et suivantes.

LES ENTREPRISES FACE AU MORCELLEMENT DU MONDE

qui apprend le langage de la puissance et des rapports de force. Fruit du refus des deux guerres mondiales qui l'avaient précédée et de la volonté d'une paix commune et durable, la construction européenne correspondait parfaitement à la « fin de l'histoire » décrite par Francis Fukuyama : un monde d'échanges économiques apolitique et ahistorique. La voilà désormais confrontée à cette « après "fin de l'histoire" » qui la condamne à devenir un acteur adulte « confiant et respecté », comme le souligne avec force l'historien et philosophe politique Luuk van Middelaar¹.

La série de mesures prises face au double choc de la pandémie et de la guerre a en effet sonné le réveil de l'Europe après soixante-dix ans de paix et de vertus pacifistes et libre-échangistes. Voilà le continent européen sommé de passer du simple espace économique concurrentiel au statut de plein acteur politique, capable de relever le défi des grandes puissances du moment. Le réveil est brutal, mais le tournant européen est bien là, comme le relèvent Luuk van Middelaar et l'ancien ministre, ancien membre de la Commission européenne et député européen Alain Lamassoure :

« Cette unanimité impressionnante des dirigeants n'a été possible que parce qu'elle était soutenue par les opinions publiques [échappant aux commentateurs obnubilés par l'impopularité supposée de l'Europe]. Or cette succession de crises aussi graves que diverses a eu, sur les peuples, un effet pédagogique en profondeur. Face à la récession, aux pressions migratoires, au terrorisme islamique, à la pandémie, aux foudrades meurtrières de Poutine, nos États ont montré les limites de leurs souverainetés respectives. On s'interrogeait sur la valeur ajoutée européenne. On sait maintenant que, si elle n'est pas en première ligne face à des défis mondiaux de ce genre, nous sommes définitivement tous condamnés à l'impuissance². »

1. Cf. ses pages éclairantes dans *Le Réveil géopolitique de l'Europe*, *op. cit.*

2. Alain Lamassoure, « L'Europe au défi de la guerre », *Commentaire*, n° 181, printemps 2023, p. 42.

LE KALÉIDOSCOPE D'UNE NOUVELLE GLOBALISATION

Fonds européen de défense, commandes groupées face au Covid-19, soutien unanime à l'Ukraine, des sanctions à la mise en place de la fourniture commune de munitions et d'armement pour celle-ci... les mesures ne cessent de se succéder, consolidées par la quasi-coïncidence de l'UE et de l'OTAN, avec la prochaine entrée de la Finlande et de l'Ukraine dans cette dernière. L'Union européenne appartient plus que jamais à un bloc occidental qu'aspirent à rejoindre l'Ukraine, la Moldavie, divers pays des Balkans sinon la Géorgie. Sur le plan énergétique, la coupure en 2022 de l'approvisionnement russe en gaz et pétrole s'est accompagnée du redéploiement réussi – quoique plus coûteux – vers d'autres fournisseurs *overseas*, États-Unis, Norvège et pays du Golfe notamment...

« En Europe, de nombreux éléments alimentent l'optimisme. Les difficultés du Royaume-Uni ont démontré à l'ensemble des pays européens restés unis face au défi du Brexit que sortir du bloc continental est un échec. La guerre en Ukraine montre que la dictature russe souffre face à la coalition des Occidentaux derrière les États-Unis, tous solidaires et dynamiques. Les Chinois, invincibles jusqu'à il y a deux ans, ont géré le Covid de façon déplorable et reviennent à un communisme agressif d'antan qui risque de casser leur modèle ou de l'affaiblir. Les dernières élections outre-Atlantique et les divers succès domestiques de Joe Biden montrent, malgré le clivage de la société américaine, le bon sens de la majorité des électeurs. Tous ces éléments montrent que la capacité de réaction du système occidental est très forte parce qu'il est un monde ouvert, créatif et plein de vitalité », Arnaud Vaissié, SOS International et CCI France International.

C'est poser la question du Pacte de stabilité et de croissance (PSC), de l'approfondissement du grand marché unique et, comme y incite le professeur d'économie au Collège de France Philippe Aghion, de « leur adaptation aux nouvelles circonstances, en particulier à la concurrence que nous livrent les États-Unis et la Chine à travers leurs politiques

LES ENTREPRISES FACE AU MORCELLEMENT DU MONDE

industrielles très affirmées¹. » En bref, permettre aux pays d'investir plus et mieux dans l'éducation, l'innovation, la transition énergétique, la digitalisation et la défense, encourager des politiques industrielles compatibles avec la concurrence plutôt que d'interdire les aides sectorielles d'État, enfin augmenter la capacité d'emprunt et d'investissement de l'UE pour créer un fonds européen souverain pour l'industrie, après le grand plan de relance européen qui a suivi la pandémie du Covid. De la décarbonation de l'industrie au cœur du Green Economy Program et du Net Zero Industry Act, deux textes majeurs présentés le 23 mars 2023 par le commissaire européen à l'Industrie Thierry Breton, à une réindustrialisation diversifiant les projets : santé, intelligence artificielle, hydrogène, transport maritime et aménagement électrique des ports, véhicules électriques, sans oublier l'union des marchés de capitaux (pour améliorer liquidité, attractivité et investissements des marchés européens)... L'UE se donne pour objectif de relever le défi économique des États-Unis et de la Chine, pour aller à la recherche d'une éco-compétitivité. Si celle-ci passe par l'établissement de normes et de taxes spécifiques aux frontières de l'Union, ces dernières ne sauraient pénaliser la compétitivité de l'industrie et des entreprises européennes qui s'insurgent contre l'excès de réglementation et de taxes qui en émanent. Au vieux continent de savoir aligner la compétitivité de son industrie sur celle de l'Amérique.

Les mesures de l'Inflation Reduction Act du président Biden représentent en ce sens un défi d'ampleur pour l'industrie européenne, notamment pour l'automobile électrique. Les subventions américaines bousculent les *gigafactories* de batteries en cours d'installation en Europe. Et au-delà : les États-Unis, le Canada et le Mexique offrent de nombreux avantages pour qui veut s'installer outre-Atlantique plutôt qu'en Europe. Cette dernière dispose néanmoins de nombreuses marges de négociation, tant dans l'extension des dispositions de l'IRA à l'égard d'entreprises européennes que dans le fait de suivre ou non

1. Philippe Aghion, « Comment réagir à l'Inflation Reduction Act ? », *Les Échos*, 7 mars 2023.

LE KALÉIDOSCOPE D'UNE NOUVELLE GLOBALISATION

Washington dans ses mesures commerciales restrictives à l'égard de Pékin. À l'Europe de savoir relever le gant de l'autonomie stratégique en édifiant cette « urgence vitale » que constitue une authentique solidarité européenne. Celle-ci ne s'impose pas, elle ne peut être que « le résultat d'un choix libre et volontaire¹ ».

« On est souvent désespéré par l'Europe ! remarque un dirigeant interrogé. Elle n'a pas encore de stratégie commune dans l'énergie, le climat, la santé... Comment répondre au défi de la Chine qui déploie des stratégies à long terme dans tous ces domaines ? C'est le cas de l'automobile. La Chine souffrant d'un retard historique dans les moteurs thermiques, elle a fait le pari rationnel de l'électrique : "Nous ne voulons plus dépendre des technologies européennes de l'automobile ; c'est pourquoi nous allons construire l'industrie de la voiture électrique avec deux atouts : des terres rares et un investissement massif." Les responsables chinois se sont donné les moyens et ce de façon très transparente. L'Europe décide ainsi de passer à la voiture électrique dès 2035, sans maîtriser l'approvisionnement en terres rares ! »

Ces propos rencontrent ceux de Carlos Tavares, président-directeur général du groupe Stellantis :

« En Chine, pour faire des véhicules électriques, on commence par prévoir l'énergie (trente ans), puis on déroule les infrastructures (quinze ans) et ensuite on construit les véhicules (cinq ans). En Europe, on impose aux constructeurs de passer à l'électrique sans énergie, ni infrastructures². »

L'Union européenne parviendra-t-elle à se muer en acteur géopolitique et géoéconomique faisant entendre ses préférences et ses

1. Cf. les réflexions de Joséphine Staron qui propose à cet effet dans *Europe : La solidarité contre le naufrage* (Synopia Éditions, 2022) la création d'un Conseil de solidarité européenne (CSE).

2. Carlos Tavares, interview RTL du 24 février 2023.

LES ENTREPRISES FACE AU MORCELLEMENT DU MONDE

choix dans le concert mondial, au-delà des intérêts particuliers des nations européennes qui en sont membres ? Les années à venir seront décisives pour cette ambition et pour la place de la France dans l'Europe de demain. Certains estiment que, au-delà des vicissitudes du couple franco-allemand, notre pays n'a pas su prendre le leadership du continent face à l'agression russe et au remodelage général de l'équilibre de celui-ci, entraîné par cette dernière. Les « réponses [françaises] devront se construire avec nos partenaires. C'est l'influence française face à l'évolution rapide des grands équilibres stratégiques et européens qui se joue¹. »

« Ce à quoi on assiste aujourd'hui est la volonté de chacun d'avoir dans le futur ordre mondial une place de poids. Si l'Europe est actuellement désarmée en termes géopolitiques, elle n'est pas mal placée quant à son PIB et sa population. Mais elle reste un nain politique qui ne prétend pas diriger le monde demain. Au fond, elle ne dérange pas grand monde pour l'instant. La Chine, la Russie et les États-Unis réfléchissent autrement, en termes de stratégie globale liée à la masse qui est la leur. » souligne Arnaud Vaissié, cofondateur et président-directeur général d'International SOS.

La géopolitique est d'abord une question de choix majeurs, préparés et assumés comme tels.

*

* *

La certitude est là : le contexte géopolitique mondial connaît une extrême instabilité, générant des situations inquiétantes, voire explosives. Plongés dans un univers de turbulences, les dirigeants

1. Camille Grand, ancien secrétaire général adjoint de l'OTAN, « L'OTAN émerge renforcée et transformée, recentrée sur la mission de défense collective », *Le Monde*, 23 février 2023. Voir également dans le même sens Thierry Chopin, « L'idée d'Europe chez le Président Macron : une ambivalence française », *Commentaire*, n° 181, printemps 2023, p. 47-54.

LE KALÉIDOSCOPE D'UNE NOUVELLE GLOBALISATION

d'entreprise mesurent, mieux que d'autres peut-être, l'instabilité et la réversibilité des courants, des tendances en cours, qui peuvent s'accélérer ou s'inverser à tout moment.

À l'heure où ces lignes sont écrites, si l'on se risque à un panorama prudent de la situation du monde, on assiste à la bataille pour le leadership mondial opposant les États-Unis et leur challenger chinois, un affrontement à pondérer par l'interdépendance très forte de leurs économies, sinon leurs fragilités respectives. On observe également une désoccidentalisation croissante du monde, avec l'autonomie croissante des pays d'un Sud désormais désinhibé à l'égard des grandes puissances de l'Ouest. Chacun de ses éléments joue sa partition en fonction de ses intérêts, indépendamment des grilles de lecture traditionnelles, compliquant décryptages et anticipations. L'Union européenne est pour sa part sur le fil du rasoir, au grand regret de beaucoup d'entrepreneurs. Bloc qui n'en est pas un, engluée dans ses lourdeurs structurelles et les états d'âme de certains de ses membres, elle avance néanmoins dans les crises, grâce ou à cause de celles-ci. Dans le bouleversement actuel, il semblerait que deux visions européennes se font jour. Celle de l'Allemagne énoncée par le chancelier Olaf Scholz lors de son discours sur l'avenir de l'Union prononcé à Strasbourg le 9 mai 2023, dans la continuité de celui présenté à Prague huit mois auparavant : une Union politique élargie à 36 ou 38 pays d'ici à 2030 fonctionnant à la majorité qualifiée, une grande Europe reposant sur une approche mercantiliste et industrielle dynamique et ouverte sur le monde, notamment grâce à des accords bilatéraux avec les puissances moyennes du Sud. Cette approche rencontre les attentes des pays d'Europe orientale et du Nord comme des candidats à l'adhésion, soucieux d'assurer tant leur développement que leur sécurité au sein de l'OTAN avec la garantie américaine ; elle entérine le déplacement de gravité en cours de l'Union vers l'Est. Celle de la France, développée par le président Emmanuel Macron à plusieurs reprises et affinée lors de son discours au forum Globsec de Bratislava le 31 mai 2023 repose sur la

LES ENTREPRISES FACE AU MORCELLEMENT DU MONDE

notion d'une Europe souveraine sur les plans politique, géopolitique, industriel, militaire, climatique. Adossée *de facto* à un directoire des grands pays européens, cette approche souffre de deux faiblesses (réduisant ?) : la fragilité économique et sociale actuelle de la France ; l'absence d'alternative réelle à la garantie de sécurité apportée par les Etats-Unis, malgré les aléas de leur démocratie¹.

L'Europe construira-t-elle cette autonomie politique qui lui permettra, toujours dans le cadre du monde occidental, de jouer la carte de ses intérêts propres, humains, économiques, sociaux, culturels ? Dans un contexte incertain et agité, les entreprises privilégient une navigation entre deux eaux : elles réduisent leurs dépendances, cernent leurs nouveaux risques, optimisent situations et opportunités pour à la fois survivre et continuer à croître et se développer.

1. Nous reprenons la réflexion de Nicolas Baverez, « Deux visions pour une grande Europe », *Le Figaro*, 5 juin 2023, même si elle surestime à notre avis le poids actuel et futur de l'Allemagne, notamment face aux pays d'Europe orientale et du Nord, la Pologne au premier chef. Le temps du directoire franco-allemand est achevé, la multipolarité concerne aussi l'Europe.

3

La souplesse des entreprises

« Ce qui est rigide rompra, ce qui est souple finira par s'imposer. »

Proverbe chinois

3.1 Des réponses flexibles et leurs enjeux

Toutes les entreprises, notamment celles présentes ou exposées à l'international, vivent aujourd'hui, à des degrés divers, une situation d'incertitude et d'instabilité qui les conduit à s'interroger – et à s'adapter.

« Aujourd'hui, il n'y a plus d'ordre, plus de sanction véritable. Un État, un dirigeant peut tout bloquer d'un seul coup. Les règles internationales s'écroulent, il n'y a plus de règles. Un droit sans sanction ressemble à de la pure philosophie. C'est très nouveau pour l'entreprise. L'envoi en prison du jour au lendemain des dirigeants d'entreprise dans des pays dirigés par des régimes autoritaires, en Chine ou en Russie par exemple, inquiète beaucoup les responsables d'entreprise occidentaux », Olivier Heckenroth, Rubis.

« Les règles du commerce ont une influence fondamentale sur la façon dont fonctionnent les entreprises. Après le Brexit, nous avons ainsi fermé une petite unité au Royaume-Uni, que nous avons

LES ENTREPRISES FACE AU MORCELLEMENT DU MONDE

installée à Paris. Bref, les entreprises s'adaptent », Arnaud Vaissié, International SOS et CCI France International.

« Dans les faits, beaucoup d'entreprises et d'acteurs disposent de business models qui leur permettent de prendre des risques. Par exemple ceux qui investissent en Chine dans le secteur du luxe, ceux qui s'y fournissent, etc. Être prudent et pragmatique sont les bonnes postures à adopter. Il faut être agile, prêt à repartir en imaginant la marche arrière. Tout départ d'un territoire a un coût au vu des sommes investies, des actifs et des parts de marché perdus, mais ce départ ne doit pas conduire l'entreprise concernée à mettre un genou à terre », Xavier Huillard, président-directeur général de VINCI.

Face à cet ensemble de situations diverses et préoccupantes, les grands groupes disposent des capacités d'adaptation et ajustent la stratégie au fait de travailler pays par pays. Tout maintien d'activité et tout investissement constituent un risque qui doit être cerné et calculé en tant que tel. Investir aujourd'hui à l'international quand on est petit, avec des ressources fatalement limitées, relève en partie de l'aventure, même si les PME et ETI qui le souhaitent sont désormais fortement conseillées et encadrées par des organismes parapublics et des clubs d'entraide. Dans tous les cas, le risque majeur est d'être totalement dépendant d'un seul fournisseur ou d'un seul marché. Pour Arnaud Vaissié, International SOS et CCI France International :

« Pour les ETI, c'est plus compliqué. Ces entreprises sont très fortes dans leur pays d'origine où elles réalisent une grande partie de leur activité avec les pays voisins. Être international en privilégiant la zone limitrophe ou les pays considérés comme sûrs rend le risque gérable. Aller au grand international, c'est devenu compliqué. Si les grands groupes partent, portent les risques et les bénéfices seuls, les autres peuvent mutualiser leurs forces avec d'autres partenaires dans certaines zones à risques. »

LA SOUPLESSE DES ENTREPRISES

L'émiettement de la globalisation avec la montée de zones spécifiques, sinon de blocs rivaux antagonistes, va poser de redoutables défis aux entreprises. Quels seront les périmètres et les frontières de ces ensembles en termes économiques, normatifs et sécuritaires ? Si risque il y a, ce sera celui d'opérer de part et d'autre d'« une fracture politique globale. Les entreprises vont ainsi mieux évaluer et réévaluer leur exposition géopolitique¹. » La globalisation n'en sortira pas gagnante, en termes matériels comme immatériels. Du fait des restrictions à l'exportation de produits sensibles, la dépendance à l'égard de matières premières et de composants deviendra un handicap de plus en plus important pour les sociétés situées de part et d'autre de la ligne de fracture. C'est ce qu'éprouvent actuellement les entreprises russes et chinoises.

Cette dépendance négative a été théorisée sous le terme de « *weaponized interdependence*² » (arsenalisation de la dépendance). Celle-ci est devenue un outil stratégique, avec certaines limites néanmoins. Pour bien fonctionner, l'arsenalisation de la dépendance a besoin d'une relation asymétrique entre acteurs favorisés et moins favorisés, et du contrôle des réseaux correspondants. Les restrictions américaines actuelles aux produits sensibles pénalisent fortement les acteurs russes et chinois, alors que la dépendance de l'Europe au pétrole et au gaz russes, qui apparaissait rédhitoire, a pu être surmontée du fait de l'existence parallèle de marchés mondiaux libres et diversifiés. Elles ont accéléré en revanche les efforts de la Chine pour atteindre la parité technologique avec l'Occident³...

1. Manuel Muñiz, « Perspectives transatlantiques sur un ordre mondial fracturé », *Politique étrangère*, n° 1, printemps 2023, notamment p. 197-198.

2. Henry Farrell et Abraham L. Newman, « Weaponized interdependence : How global economic networks shape state coercion », *International Security*, vol. 44, n° 1, été 2019 ; François Meunier, « Le commerce comme arme », *Esprit*, mai 2022.

3. Dominique Jolly, « Comment la Chine est devenue championne de l'innovation », RFI, 23 mars 2023, en ligne et son livre *The New Threat: China's Rapid Technological Transformation*, Palgrave Macmillan, 2022.

LES ENTREPRISES FACE AU MORCELLEMENT DU MONDE

Diversifier et modifier les sources et les réseaux d’approvisionnement vers des circuits plus courts (*nearshoring*) ou entre « pays amis » (*friendshoring*) aura en outre des coûts politique et économique. Politique car les entreprises hésitent, après la mésaventure russe, à se déployer vers d’autres régions du globe ; économique car l’allongement et la diversification des productions et des acheminements, hier fracturés de manière optimale, doivent être financés, ce qui contribuera à la hausse des coûts et au regain actuel de l’inflation. Selon le World Economic Outlook publié par le FMI, la fragmentation de la géoéconomie et la réorientation des IDE (investissements directs étrangers) pourraient coûter 2 % en termes de PIB mondial d’ici à cinq ans, soit plus de 2 100 milliards de dollars, l’équivalent du PIB du Brésil ou du Canada¹. L’étude montre que les entreprises internationales participent déjà largement de ce mouvement. Dans un contexte de baisse tendancielle des IDE depuis la crise financière de 2008, les investisseurs privilégient désormais les zones où la proximité politique est la plus grande. La part des IDE totaux localisés dans des pays proches politiquement du pays de l’investisseur croît ainsi de façon continue depuis environ une décennie, passant de 37 % en 2010 à 52 % en 2021. Dans le même temps, le facteur de proximité géographique a plus faiblement progressé, les amis apparaissant plus importants que les voisins ! Autre constat, les concepts de *nearshoring* ou de *friendshoring* sont cinq fois plus cités aujourd’hui qu’en 2019 dans la communication financière de l’entreprise, soulignent les auteurs de l’étude du FMI. En bref, les entreprises adaptent désormais leur stratégie à la fragmentation géopolitique croissante du globe, une logique de grands blocs antagonistes qui sera à la fois néfaste pour la prospérité de l’économie mondiale et source de conséquences dont nous sommes loin de ressentir l’ensemble des effets à moyen et long terme.

« Les grandes entreprises réfléchissent et agissent déjà quant à leur approvisionnement et à leurs chaînes de distribution en se

1. FMI, World Economic Outlook, Washington, avril 2023.

LA SOUPLESE DES ENTREPRISES

relocalisant ailleurs. Cette reglobalisation reste à être évaluée et cernée, avec l'ensemble de ses effets. On peut imaginer par exemple qu'une économie de type circulaire permettra d'amortir les nouveaux frais engendrés. Certains secteurs d'activité vont souffrir plus que d'autres. D'autres vont tirer parti de cette situation au vu des pénuries et des besoins nouveaux qui sont en train d'apparaître : l'énergie, l'agriculture, la défense notamment », Olivier Heckenroth, Rubis.

« Si on parle de relocalisation, le problème n'est pas l'adaptation – les entreprises savent le faire – mais de savoir comment elles pourront amortir dans leurs marges et transférer aux consommateurs les nouveaux coûts afférents. Quelle est la capacité des marchés domestiques à supporter le coût d'un modèle de production redevenu de proximité ? Après le temps d'une mondialisation défavorable aux producteurs nationaux mais favorable aux consommateurs mondiaux globaux, il s'agit moins du problème des entreprises que des sociétés occidentales concernées : préfèrent-elles continuer à acheter des produits chinois moins chers ou, si elles refusent dorénavant le *made in China*, sont-elles prêtes à payer le prix de ce choix ? », Arnaud Vaissié, International SOS et CCI France International.

Nous ne sommes sans doute qu'aux prémices d'une nouvelle « économie de guerre » (un terme sans doute excessif) conduisant les entreprises à réinventer en profondeur leur mode de globalisation, c'est-à-dire de relation au monde international. Comme l'analyse, en forçant sans doute le trait, l'investisseur et essayiste David Baverez, installé à Hong Kong :

« En "économie de guerre", les référentiels du temps de paix s'inversent : l'économie n'est plus tirée par la demande, mais par le goulot d'étranglement à l'offre ; la confiance fait place à la méfiance ; le rapport de force cède à la dépendance ; la relation bilatérale doit devenir multilatérale ; le légal se mue en arbitraire ; le libre-échange

LES ENTREPRISES FACE AU MORCELLEMENT DU MONDE

est remplacé par les frontières ; le risque cyber passe du public au privé et le conflit monte de basse à haute intensité.

Pour les entreprises, un tout nouveau *modus vivendi* s'impose : le levier opérationnel est remplacé par le contrôle des risques ; la sous-traitance aux places de marché s'efface au profit de la réintégration verticale, afin que les entreprises reprennent la main sur leur chaîne de valeur. La concentration devient diversification, le contrat-cadre est relégué par le "*deal by deal*" et la logistique du "*just in time*" doit maintenant répondre au "*just in case*".

Une nouvelle politique de prix se fonde sur la prime à la sûreté, non plus sur les rabais liés au volume, le "*pricing power*" remplace l'approche par les coûts, les subventions gouvernementales dominent la demande privée, la concurrence devient cartel et le "*value for money*" s'inverse en "*money for value*". La gestion des coûts doit être entièrement repensée : la déflation devient inflation structurelle, **la monostructure doit se décupler en structure duale pour les deux blocs en puissance** et la digitalisation B2C se tourne maintenant vers le B2B.

Enfin, la politique bilancielle doit intégrer les sur- et sous-investissements passés, le déstockage doit laisser place au restockage stratégique, l'effet de levier financier des taux bas doit être corrigé par le désendettement avec des taux élevés et la stabilité financière est balayée par l'instabilité monétaire. Cette nouvelle économie de guerre va déboucher sur **une permacrise, une situation de crise permanente accouchant d'une reglobalisation** [souligné par nous]¹. »

1. David Baverez, « L'économie de guerre oblige les entreprises à se réinventer », *Les Échos*, 13 avril 2023.

3.2 Affronter des injonctions contradictoires ou biaisées de la société

En 1984, l'économiste R. Edward Freeman formulait la théorie des parties prenantes à propos de l'entreprise. En forgeant ce concept, son auteur avait voulu dépasser la seule dimension des *shareholders* (actionnaires), en appelant à prendre en compte l'existence de *stakeholders* (parties prenantes)¹. Ces derniers fondent leurs demandes sinon leur légitimité de façon peu ou prou analogues aux actionnaires, sur la base de leurs intérêts particuliers, en fonctionnant au sein de catégories homogènes et équivalentes : actionnaires, employés, clients, fournisseurs, territoires et environnement local... Parce qu'elle permettait de dépasser la notion de l'entreprise comme un lieu de conflit structurel, celui d'une lutte des classes inexpiable entre employeurs et employés, la notion s'est imposée dans et hors de l'entreprise lors des décennies suivantes, au cours des années 1990-2000 notamment.

La notion de partie prenante s'est accompagnée de la montée en force de la notion de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), formalisée par une série de critères dits ESG (environnemental, social et de gouvernance) énoncés par les États et unions d'États, comme la France et l'Union européenne, à l'égard des entreprises. L'arsenal législatif national est régulièrement nourri par des dispositions réglementaires adoptées par l'UE, alourdissant le volet des performances extra-financières pour les entreprises. De nouveaux projets sont ainsi en cours de préparation à Bruxelles. Le concept de RSE élargit ainsi la responsabilité des entreprises, à l'égard de l'ensemble des externalités des actions d'une société commerciale, à des domaines de plus en plus éloignés de son champ d'action économique, du politique aux notions

1. R. Edward Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman, 1984.

LES ENTREPRISES FACE AU MORCELLEMENT DU MONDE

morales. Pour l'entreprise désormais, il s'agirait de prendre parti, de « faire le bien plutôt que le mal¹ ».

À cette pression réglementaire s'ajoute la pression de la société civile, *via* notamment les ONG en tout genre. Hier simple entité économique vouée à produire et générer des profits, l'entreprise est conviée voire sommée de devenir une institution sociale et politique, comme n'hésitent pas à le demander certains : « Les entreprises doivent jouer un rôle politique². »

Ce rôle accru s'exprime bien évidemment dans le domaine international. La question des droits humains, comme le travail forcé des Ouïghours dans le Xinjiang chinois, et la guerre déclenchée par la Russie en Ukraine, et les sanctions occidentales qu'elle a entraînées, obligent en quelque sorte les entreprises à « choisir leur camp ». Aux dispositions exécutoires adoptées par les États et les communautés dont elles relèvent s'ajoutent des obligations de type moral : cesser toute relation avec la Chine ou la Russie au nom des droits humains, sinon de la défense de la démocratie en général et en particulier. Ce qui signifie des incitations ou des obligations reliées directement à des impératifs géostratégiques liés à l'appartenance au camp occidental, comme celle de *friendshoring* déjà évoquée plus haut.

La voie de passage est étroite. Les entreprises qui s'avancent sur le terrain de la morale au nom de leur définition du bien peuvent se trouver prises au piège de leurs contradictions – certains dénoncent l'hypocrisie du « capitalisme woke ». C'est le cas, par exemple, de celles qui déploient des politiques à géométrie variable selon les pays dans lesquels elles opèrent. Ainsi le groupe Disney, en guerre avec l'État républicain de Floride pour des raisons morales, accepte-t-il de modifier certains de ses contenus pour complaire au

1. Félix Torres, *Que peut l'entreprise ?*, Paris, 2IES/les ozalids d'humensis, 2021.

2. Parmi d'autres, Philippe Brassac, directeur général du Crédit agricole, *L'Express*, 6 octobre 2022.

LA SOUPLESE DES ENTREPRISES

gouvernement chinois. Dans *Doctor Strange*, le personnage du sage tibétain a été remplacé pour le public chinois par... un vieil anglais. En revanche, les personnages chinois doivent toujours être positifs. Disney se serait ainsi engagé à ne jamais représenter le gouvernement chinois de manière négative, ni le gouvernement américain de façon positive¹.

Comment appréhender cette injonction et la logique de blocs qui l'accompagne ? Pour Xavier Huillard, président-directeur général de VINCI, le cap doit être tracé non pas au nom de valeurs morales, mais de la vision globale de l'entreprise et de son autonomie à décider :

« Un risque de polarisation en cours existe. Un monde en deux blocs se dessine actuellement, avec une “zone grise” entre les deux, celles des pays du Sud ou du “reste du monde”. Pour notre part, nous resterons ou nous installerons dans les pays faisant écho à notre démarche de performance globale, économique, environnementale, sociétale... Notre décision de s'implanter ou de partir d'un pays ne se fait jamais dans la précipitation ou en fonction seulement des opportunités qui apparaissent, mais dans la moyenne et longue durée, conforme à notre volonté de performance globale. La géopolitique percuté celle-ci car nous ne nous installons pas dans les pays où nous ne pourrions pas être performants globalement. En ce sens, l'idée de performance globale coïncide peu ou prou avec le bloc occidental et la notion d'environnement. La grille environnementale traverse toutes nos équipes, elle est un facteur de créativité, de *reengineering*, de cohésion sociale autour des questions de base que tous se posent sans cesse. Ce thème transcende toutes les différences culturelles, y compris outre-Atlantique dans les États majoritairement républicains. »

1. Stephen R. Soukup, *The Dictatorship of Woke Capital: How Political Correctness Captured Big Business*, Encounter Books, février 2021, cité par Brice Couturier et Erell Thevenon-Poullennec dans *L'entreprise face aux revendications identitaires*, Paris, PUF, 2023, p. 76.

LES ENTREPRISES FACE AU MORCELLEMENT DU MONDE

Clairement, les catégories de partie prenante, d'écosystème d'entreprise sinon de RSE ne suffisent plus à englober l'environnement infiniment complexe qui est celui des entreprises. Deux nouvelles grandes catégories s'invitent désormais :

- **l'opinion publique globale, nationale ou locale**, incarnée par les ONG, les médias, les réseaux sociaux et la société civile au sens large du terme, c'est-à-dire à la fois nationale et transfrontières ;
- **les autorités et logiques publiques, celles des États-nations, des unions d'États-nations (UE) et des organisations internationales**, s'inscrivant toutes dans des rapports de force mutuels, notamment géopolitiques.

Comme le souligne le président des Conseillers du commerce extérieur, Alain Bentejac :

« Dans les pays occidentaux, la pression de l'opinion, des ONG et de la presse est telle que les dirigeants d'entreprise deviennent toujours plus prudents. Total Energies s'est retiré de Russie alors qu'il n'y était pas contraint par des sanctions. Il l'a fait en fonction de diverses pressions et de considérations réputationnelles. La pression des politiques, des ONG, de l'opinion publique et des collaborateurs a pris une importance inédite. Une dimension morale interfère dans l'économie, ce qui n'était pas le cas autrefois (et il aurait fallu sans doute le faire un peu plus).

La question morale ne surgit pas de nulle part. Elle progresse depuis une vingtaine d'années, notamment dans le sillage de la lutte contre la corruption. Auparavant, elle faisait partie des règles du jeu et était même prévue dans les montages de financement. L'évolution du droit international, notamment américain, les règles de l'OCDE et la loi Sapin ont changé les choses en interdisant les commissions, une mutation que les entreprises doivent intégrer dans leur stratégie internationale. Jusqu'à présent, on se posait la

LA SOUPLESE DES ENTREPRISES

question de savoir si son partenaire commercial était fréquentable. Maintenant, la question est de savoir si le pays du partenaire en question est lui-même fréquentable... »

Le mouvement d'opinion vient aussi des salariés eux-mêmes :

« Nos salariés ont des opinions, qu'ils expriment parfois de façon véhémente, qu'il faut savoir écouter. Notre groupe réussissait plutôt bien en Russie : notre chiffre d'affaires y progressait régulièrement et nous étions partis pour enregistrer dans ce pays, en 2022, 400 millions d'euros de commandes avant que la guerre n'éclate. En neuf mois, nous avons progressivement quitté la Russie, fermé notre bureau commercial, cessé toute prospection commerciale ou vente dans ce pays. Ce sont bien sûr les sanctions, l'attitude de nos banques et de nos clients russes, et l'évolution du conflit qui nous ont poussés à nous désengager. Mais ce sont aussi les pressions exercées par certains de nos salariés, notamment américains et néerlandais, qui contestaient le fait que nous puissions poursuivre des relations commerciales avec des sociétés même non sanctionnées, qui ont accéléré ce repli. Bien sûr, les entreprises doivent en principe rester neutre sur le plan politique ; mais dans les faits cela n'est pas toujours possible, que ce soit sous l'effet des contraintes imposées par les parties prenantes, en particulier les banques, les assureurs, voire les investisseurs, qui vont d'ailleurs souvent au-delà de celles imposées par les lois ou règlements, ou pour défendre une image ou une réputation » remarque Frédéric Sanchez, groupe Fives.

Soucieuse d'inclure les critères ESG dans ses investissements, une grande partie du monde financier en fait la promotion auprès des entreprises. Avec récemment des effets contradictoires. Outre-Atlantique, le gestionnaire d'actifs BlackRock, le premier du globe, vient de se voir retirer 794 millions de dollars de fonds par la Louisiane, qui conteste la priorité qu'il donne aux critères environnementaux. Cet État, qui tire

LES ENTREPRISES FACE AU MORCELLEMENT DU MONDE

une grande partie de ses revenus du pétrole, estime que les prises de position de Larry Fink, le président de BlackRock, sur l'importance des critères ESG vont à l'encontre de ses intérêts. De manière analogue, le site du contrôleur du Texas, responsable de la gestion financière de l'État, répertorie les compagnies financières qui « boycottent les entreprises énergétiques ». Plus de 350 noms y figurent, fonds d'investissement et grandes banques, comme BlackRock, BNP Paribas ou Crédit suisse. Cette liste découle d'une loi adoptée en 2021 par un État dirigé par le Parti républicain. Elle interdit à la plupart des administrations texanes et aux collectivités locales de collaborer avec des sociétés financières qui se détournent de compagnies qui « investissent ou assistent dans l'exploration, l'utilisation, le transport, la vente ou la production d'énergies fossiles ». À l'inverse, la ville démocrate de New York s'inquiète du manque d'ambition de BlackRock en matière de transition climatique !

Le premier gérant d'actif du monde apparaît ainsi trop vert pour les conservateurs américains, pas assez pour les démocrates... Une injonction contradictoire qui vient de s'étendre au président Joe Biden lui-même quand il a récemment autorisé, au nom de l'autonomie et des besoins énergétiques de son pays, l'exploration et l'exploitation pétrolière dans une réserve fédérale du nord de l'Alaska. Ce faisant, il a déclenché la colère de l'aile gauche du Parti démocrate et des organisations environnementales...

De l'énergie nucléaire civile, ici pétrolière, aux industries de défense (hier mises sur la touche, aujourd'hui nécessaires pour assurer la défense démocratique de l'Ukraine agressive et au-delà), les critères ESG ne sauraient être figés et peuvent s'inverser, comme le souligne le dirigeant d'un groupe industriel du secteur de l'aéronautique :

« Notre entreprise est une entreprise de souveraineté car une part non négligeable de son activité a lieu dans le domaine de la défense. L'autonomie et la souveraineté d'un État sont notamment

LA SOUPLESE DES ENTREPRISES

assurées par les avions de combat, les moteurs et les matériaux. Nos intérêts d'entreprise sont totalement alignés avec ceux de notre pays. Nous sommes prestataires de souveraineté en maîtrisant des technologies de souveraineté. Nous sommes fiers d'être des acteurs de la souveraineté française. Avant la guerre en Ukraine, nous subissions une pression négative en termes de RSE de la part des investisseurs. Beaucoup traitaient la défense comme une activité nocive, au même titre que l'alcool ou le tabac ! On a eu tendance à ostraciser chez nous des entreprises de souveraineté telle la nôtre, à la différence des États-Unis, chez qui on finançait sans problème les industries de défense américaines, "arsenal de la démocratie" ...

Un changement de paradigme est en train d'avoir lieu. Parmi nos collaborateurs et dans l'opinion, l'idée d'être une entreprise de souveraineté commence à faire sens. La notion de RSE doit être pensée désormais comme intégrant la souveraineté, car il en va de la liberté des peuples. Cela implique de revoir les critères d'investissement, notamment en matière de RSE. Posant en toute clarté les alternatives existantes, même si elles peuvent apparaître comme des (faux) dilemmes : environnement *versus* industries de souveraineté (polluantes par nature, quoique moins que dans d'autres pays) ; être verts et soumis à des injonctions étrangères *versus* être libres, tout en devenant de plus en plus verts par nos propres capacités... **Il faut intégrer la question de la souveraineté dans la RSE. Aujourd'hui, une entreprise responsable est une entreprise qui a le souci de la souveraineté de son pays d'origine** [souligné par nous]. »

Pour de nombreux entrepreneurs, la RSE conjuguée à l'europpéenne est un boulet :

« Nos référentiels RSE européens sont lourds et pénalisent les entreprises européennes en les plaçant dans une position

LES ENTREPRISES FACE AU MORCELLEMENT DU MONDE

défavorable par rapport à tous ceux qui n'y sont pas soumis. On peut comprendre les raisons mais ce n'est pas sans conséquence. On nous interdit par exemple de financer des infrastructures gazières, car le gaz c'est du carbone. Nous ne pouvons accéder à la rénovation d'une centrale de méthanisation dont l'objectif était pourtant d'améliorer très largement son bilan... Il est souvent très difficile de convaincre les pouvoirs publics sur tel ou tel point. La RSE devrait être utilisée de manière plus défensive à notre profit. L'aide au développement va ainsi aussi bien à la Turquie, à la Chine [!] qu'à des Européens qui, pourtant, n'appliquent pas les mêmes critères... Sans verser dans du protectionnisme non déguisé, nous devrions être beaucoup plus fermes. **Se mettre des contraintes dans un contexte de délitement du multilatéralisme, comme si le monde fonctionnait toujours de façon multilatérale**, est naïf et contreproductif [souligné par nous] », Alain Bentejac, président des Conseillers du commerce extérieur.

Dans l'écosystème chahuté qui est celui des entreprises désormais, la naïveté ne saurait être de mise, à l'ère des cybercampagnes et des *fake news* de toute sorte. La notion d'opinion publique, telle qu'elle est véhiculée par des ONG à la légitimité démocratique limitée, doit être questionnée de même que son impact sur les entreprises. Plusieurs acteurs civils, en Allemagne et en Lituanie notamment, ont été des instruments de désinformation de la part de la Russie, désireuse de promouvoir le gaz russe au détriment de l'énergie nucléaire. Comme le relève la spécialiste lituano-britannique de la géopolitique du gaz Agnia Grigas : « Il y a eu de nombreuses campagnes de désinformation menées par le Kremlin sur les choix énergétiques de l'Europe. Lorsqu'ils ont plaidé en faveur du gazoduc Nord Stream 2, les Russes ont faussement promu l'idée que les besoins en gaz de l'Europe continueraient d'augmenter. [...] La propagande a également été dirigée contre les sources d'énergie alternative en Europe, gaz de schiste et

LA SOUPLESE DES ENTREPRISES

énergie nucléaire. [...] L'énergie nucléaire développée dans les pays occidentaux est contraire aux intérêts russes¹. »

L'alignement de la dimension économique sur le facteur politique peut s'avérer catastrophique. Le fait pour Lafarge de continuer à opérer en Syrie dans une zone contrôlée par l'État islamique, en jouant à son corps défendant (ou non) un rôle d'informateur pour les services secrets français, s'est révélé une décision catastrophique pour le groupe cimentier, à la fois en termes d'image et de conséquences pénales.

« Les entreprises sont influencées par la politique. Mais si elles se transforment en acteurs politiques, elles ne pourront plus gagner leur vie. Un gouvernement, un État peut connaître des hauts et des bas, beaucoup moins les entreprises qui doivent intégrer les régimes juridiques que les États leur imposent avec une marge de manœuvre faible. Aucune règle n'impose à une entreprise de travailler ou non dans tel ou tel pays. À l'exception de la question des sanctions qui exposent les entreprises à des risques considérables, quand on choisit de ne pas les appliquer ou de les contourner », Arnaud Vaissié, International SOS et CCI France International.

« L'entreprise, acteur politique ? Elle ne l'est pas et ce n'est pas son rôle. Il faut faire en effet très attention. Les gens qui dirigent l'entreprise n'ont pas été formés pour ça et ne sauraient devenir des commissaires politiques. Nous sommes là pour créer de la richesse, faire vivre nos employés, verser notre quote-part à la société et à l'État avec des règles juridiques et sociales de base. En termes politiques, l'entreprise doit être neutre, elle fera ainsi moins de dégâts ! Tout autre option serait dangereuse. Aujourd'hui, l'entreprise commence à porter beaucoup de dossiers : éducation, RSE, problèmes

1. Agnia Grigas, « La désinformation russe sur le gaz de schiste a fonctionné », in « Les guerres de l'énergie », *Le Point géopolitique*, op. cit., p. 45-47. Cf. également Guillaume Anjou, Hedi Dardour et Françoise Penaud, *La guerre de l'information contre l'industrie nucléaire : Chronique d'un désamour orchestré*, Paris, VA Éditions, 2022.

LES ENTREPRISES FACE AU MORCELLEMENT DU MONDE

de la société, défi climatique. Aller jusqu'à ce que l'entreprise dise de voter pour un tel ou un tel l'emmènerait très loin. Dans ce domaine, soyons très prudents », Olivier Heckenroth, Rubis.

3.3 Vive le commerce ! Carnet de bord optimiste et géopolitique

Quelques éléments de boussole peuvent guider les entreprises dans les turbulences actuelles. Tout d'abord, la mise en place d'une expertise géopolitique interne forte. La formation des dirigeants au premier chef.

« L'essentiel de nos dirigeants ont été formés dans les grandes écoles et écoles de commerce pour développer de grands groupes internationaux avec la culture économique et financière correspondante. Mais ils n'ont pas été préparés à diriger des groupes dans des économies de guerre où les règles internationales du droit privé ont changé. Combien de temps seront-elles encore respectées, en matière d'arbitrage, de contrats ? Il n'y a plus de repères. Le dirigeant est obligé de réfléchir à comment contourner ce vide juridique. Quelles garanties prendre à la place ? Comment maintenir la sécurité des collaborateurs, assurée jusqu'alors par des assurances qui ne suivent plus ? Voilà des sujets clés immédiats qui rejoignent la géopolitique. Quitter telle zone ou tel pays ? Pour se replier où et comment ? Avec quel business model ? », Olivier Heckenroth, Rubis.

« **Les dirigeants ne sont pas formés aux nouveaux enjeux géopolitiques, ils n'ont pas la culture historique qui apporte la profondeur du temps.** Car l'histoire est l'un des meilleurs outils de formation qui soit. L'Europe a dominé le monde de 1492 à 1914. Elle a perdu son leadership en une génération. La chute de l'URSS sans un coup de fusil nous a autorisés à penser que c'était la fin de l'histoire. Nous avons oublié le passé qui revient dans un contexte

LA SOUPLESE DES ENTREPRISES

où le rapport de force est devenu défavorable à l'Occident [souligné par nous] », Germain Férec, administrateur de l'Institut pour l'innovation économique et sociale¹.

Ce changement de paradigme suppose aussi que l'organisation des entreprises change en conséquence et intègre au-delà des « risques pays » une vraie dimension géopolitique, comme le suggère Alain Bentejac pour les Conseillers du commerce extérieur :

« Il faudrait que les entreprises créent effectivement leur “ministère des Affaires étrangères” et mettent en place des procédures internes *ad hoc*. Avant, le directeur du développement était décisionnaire pour choisir d'aller dans tel ou tel pays. Aujourd'hui, cette décision implique beaucoup plus de monde, elle devient sensible et stratégique. Certes, les entreprises peuvent faire appel à des appuis extérieurs, mais cela ne remplace pas l'expertise et l'expérience internes.

Les conseillers de commerce international s'intéressent à la manière d'aider les entreprises à s'implanter dans un pays, les orientent vers tel ou tel interlocuteur, les mettent en garde contre tel et tel autre. C'est du partage d'expérience et de réseaux de terrain, ce n'est pas de la réflexion géostratégique. Les pouvoirs publics sont souvent porteurs d'une vision négative : ils signalent et interdisent les pays qui posent problème, donnent des indications – pays rouges, oranges, verts – quant aux enjeux de sécurité et de financement. Cela donne une idée des pays fréquentables et de ceux qui le sont moins, mais cela reste en définitive du risque pays. »

Au-delà de ces dispositions pratiques, l'importance des liens commerciaux et l'existence des entreprises qui les incarnent et les portent, trait caractéristique de la globalisation, apparaît comme un acquis précieux à sauvegarder. Verser dans la confrontation de blocs de plus en plus distincts, dans l'antagonisme des intérêts présents, s'avère une

1. Germain Férec, entretien du 13 octobre 2022.

LES ENTREPRISES FACE AU MORCELLEMENT DU MONDE

logique mortifère, propre à la conflictualité et à la guerre tout court. Ce serait **déliier des intérêts auparavant partagés**, en accroissant le risque de heurts, de pertes radicales de marchés, de coupures de relations commerciales à long terme, de conflits inévitables. La philosophie établit d'ailleurs un lien entre le mot « intérêt » et le verbe anglais « inter-est » : est donc *intérêt* ce qui se trouve entre les hommes et les lie les uns aux autres¹. Le lien crée le lien. Des guerres commerciales prolongées et une baisse significative des échanges internationaux entraîneraient des conséquences redoutables en pénalisant d'abord les couches sociales les moins aisées, en favorisant l'essor des populismes et des nationalismes. En matière économique et géopolitique, il convient d'éviter les logiques binaires en noir et blanc au profit d'approches de dialogue ne signifiant ni renoncement, ni distanciation géographique. On a ainsi pu opposer, à propos des sanctions et restrictions concernant les opérateurs de télécoms chinois comme Huawei, l'attitude unilatérale de bannissement des autorités américaines à celle de leurs homologues britanniques. Ces derniers ont mis en œuvre une « stratégie calibrée » avec un arrangement selon lequel la diffusion des produits chinois sur le marché britannique sera accompagnée par une évaluation de sécurité annuelle. En bref, « *acting, not escalating* » ; « *even hardened adversaries can be brought together by mutual agreement*² » (Agir mais éviter l'escalade ; même des adversaires résolus peuvent conclure ensemble des accords mutuels).

Comme le résume Alain Bentejac, président des Conseillers du commerce extérieur :

« Les entreprises attendent des gouvernements quelques règles générales assez claires ; elles ne veulent pas que les parties prenantes

1. Hannah Arendt, Condition de l'homme moderne, 1958, cité par Luuk van Middelaar, *Le Réveil géopolitique de l'Europe*, op. cit., p. 58.

2. Dani Rodrik et Stephen Walt, « How to build a better order: Limiting great power rivalry in an anarchic world », *Foreign Affairs*, septembre-octobre 2022, p. 142-155.

LA SOUPLESE DES ENTREPRISES

extérieures s'immiscent de façon inconsidérée dans leurs affaires et leur disent quoi faire. C'est ensuite la responsabilité de chaque entrepreneur d'assumer son risque. Appliquer le *friendshoring* à la lettre, c'est ne faire du commerce qu'avec son camp. Cela signifie entrer potentiellement en guerre avec les autres. Heureusement, nous n'y sommes pas encore, car les interdépendances et les liens forgés par la mondialisation, dont on ne soulignera jamais assez l'importance, sont trop fortes. Mais cela pourrait venir... »

Des économistes éminents du Sud ont pointé les dérives potentielles d'une conflictualité croissante dans les échanges industriels et commerciaux : résurgence plus ou moins assumée du protectionnisme, découplage entre les pays du Nord et ceux du Sud aux niveaux de développement différents : « Si dans l'avenir la restriction des échanges aux pays amis devait englober ces produits [« essentiels » comme l'acier et l'aluminium], cela aura un effet dévastateur pour le commerce international. Dans le cadre de cette politique, on limite généralement les échanges aux pays qui ont des valeurs et des institutions similaires – en pratique, des pays qui ont un niveau de développement similaire. L'intérêt des chaînes d'approvisionnement mondiales tient au fait qu'elles impliquent des pays aux niveaux de revenu très différents, ce qui permet à chacun d'apporter son avantage comparatif au processus de production². »

En somme, vive le commerce ! Si les rapports actuels avec la Russie restent majoritairement (mais non totalement) gouvernés par la situation actuelle de guerre, cette démarche de dialogue raisonné s'applique parfaitement à d'autres pays, comme ceux du Golfe ou la Chine. Pour Jean-Pierre Thomas, président de Thomas Vendôme Investments, très actif dans la première :

1. Raghuram G. Rajan, « Non à la restriction du commerce aux pays amis ! », *op. cit.* ; Dani Rodrik, « Ne laissons pas la géopolitique tuer l'économie mondiale », *Les Échos*, 16 novembre 2022.

2. Raghuram G. Rajan, « Non à la restriction du commerce aux pays amis ! », *op. cit.*

LES ENTREPRISES FACE AU MORCELLEMENT DU MONDE

« Le nouvel équilibre des forces dans le monde a ouvert un champ d'action autonome aux puissances moyennes et à leurs entreprises. La guerre en Ukraine et les sanctions occidentales qu'elles n'appliquent pas ou peu leur permettent de pousser leurs avantages en termes géopolitiques et économiques, de jouer, comme le font l'Arabie saoudite, les Émirats arabes unis ou la Turquie, un rôle actif d'intermédiaire avec la Russie. Entre leurs capitales et cette dernière, les avions sont aujourd'hui remplis d'hommes d'affaire ! Des investissements en France au Mondial de football, le Qatar a préféré choisir pour sa part une carte plus occidentale...

Certes, il y a les sanctions. Tout le monde doit les respecter, mais elles laissent ouvertes plein de choses qui n'y sont pas. Les entreprises doivent continuer à maintenir à fond les positions acquises, en respectant scrupuleusement les sanctions promulguées et en veillant à leur image de marque, un double cap à franchir. Si le discours "tenir les positions" n'est pas audible, c'est que l'opinion publique ne voit la situation qu'à l'instant T sans se projeter dans le moyen et long terme. »

*

* *

Pour les entreprises, les alternatives sont claires. Tout d'abord se garder de soumettre le commerce au politique ou à des valeurs morales affichées. Les arbitrages opérés par les entreprises sont ceux de leurs intérêts bien compris, amendés par le souci de prendre en compte et d'arbitrer les intérêts de l'ensemble de leurs parties prenantes. Elles doivent disposer des marges de manœuvre et de la souplesse nécessaires pour assurer leur développement, c'est-à-dire en retour renforcer les États-nations et leurs unions, dont elles procèdent. Pour le meilleur et pour le pire, elles relèvent en effet d'un pays, la France, de sa grande zone régionale européenne, du bloc occidental. Ce qui

LA SOUPLESE DES ENTREPRISES

signifie également prendre en compte les intérêts des autres, des pays du Sud et de leurs enjeux de développement en particulier. Tout en maintenant **quelques valeurs fondamentales comme celles de l'universalisme**. Comme le résume élégamment Germain Férec : « Évitions les oppositions trop manichéennes, du type universalisme *versus* communautarisme ou démocratie *versus* dictature, mais ne cédon pas sur l'universalisme ; le faire signifierait notre déshumanisation. Pour le reste, les enjeux économiques se placent au milieu ! »

L'enjeu de la géopolitisation du monde et des entreprises est donc moins un problème d'affrontement de valeurs, de « pour ou contre », que de la capacité des acteurs concernés à supporter les surcoûts et externalités diverses générés par ce nouveau modèle. Dans ce contexte inédit, plus compliqué que par le passé, les entreprises et les intelligences du monde occidental, au sens large du terme, ont un atout maître face aux modèles autoritaires : leur imagination créatrice et leur capacité à se remettre sans cesse en question pour trouver les meilleures alternatives, les meilleurs horizons de développement possibles.

Conclusion ouverte à un monde en mouvement

Depuis le Covid-19 et la guerre en Ukraine, le globe vit un état d'instabilité extrême provoqué par la conclusion du moment unipolaire américain qui avait dominé les quatre dernières décennies, avec la stabilité géopolitique qui lui était (plus ou moins) associée. Quel nouvel état du monde va s'établir, tel le passage d'un équilibre physique stable mais rompu à un autre ? La déliaison des interdépendances qui s'esquisse va-t-elle s'accélérer entre l'Amérique et la Chine ou les deux géants vont-ils trouver un *modus vivendi* stratégique, une « *competition without catastrophe*¹ », c'est-à-dire sans conflit, signe d'une stabilité renouvelée pour les relations et échanges économiques ? Le discours de Janet Yellen à l'université Johns-Hopkins à Baltimore (Maryland) en avril 2023 semble aller dans ce sens, en distinguant confrontation stratégique et confrontation économique : « Nous recherchons une relation économique saine avec la Chine : une relation qui favorise la croissance et l'innovation dans les deux pays. Une Chine en croissance qui respecte les règles internationales est bénéfique pour les États-Unis et le monde². »

1. Kurt M. Campbell et Jake Sullivan, « Competition without catastrophe: How America can both challenge and coexist with China », *Foreign Affairs*, septembre-octobre 2019. Avocat et haut-fonctionnaire démocrate, Jake Sullivan est depuis janvier 2021 le conseiller à la Sécurité nationale des États-Unis auprès du président Joe Biden.

2. Cité par Véronique Le Billon, « Avec la Chine, une confrontation plus stratégique qu'économique, assure Janet Yellen », *Les Échos*, 21 avril 2023. « "Les États-Unis s'affirmeront lorsque leurs intérêts vitaux seront en jeu", mais "nous ne cherchons pas à 'découpler' notre

LES ENTREPRISES FACE AU MORCELLEMENT DU MONDE

Quelle que soit l'issue de cet oscillement d'ampleur, les entreprises doivent rester sur leur terrain économique. Elles bénéficient en effet, depuis la deuxième mondialisation, d'une latitude d'action qui n'était pas la leur à l'ère du mercantilisme marchand du XVI^e au XVIII^e siècle, puis des impérialismes coloniaux du XIX^e et du début du XX^e siècle¹. Dans le monde fragmenté dans lequel nous entrons, les entreprises mondialisées, par les chaînes de valeur et échanges qu'elles organisent, jouent un rôle précieux de liaison et de stabilisation. Que serait un monde sans échanges économiques, sans échanges tout court ? Souvent moqué aujourd'hui, le « doux commerce » contribue à freiner le bras de la force géopolitique...

Cela va-t-il de soi ? Rien n'est moins sûr. Au terme de cette réflexion, se pose la question clé ainsi énoncée par Germain Férec :

« Y aura-t-il dans le monde où nous entrons une place pour les entreprises telles que nous les entendons, c'est-à-dire des entreprises autonomes, qui soient des sujets de droit avec des responsabilités et donc des garanties ? Car pour qu'une entreprise existe comme telle, elle doit agir dans un environnement qui lui laisse élaborer sa stratégie en toute autonomie, tout en s'inscrivant dans un système plus global auquel elle participe avec ses propres finalités. L'entreprise privée ne doit pas se laisser dicter sa conduite par le politique ! À trop s'aligner sur ce dernier, si l'autorité politique prend peu ou prou le contrôle du secteur économique, on glisse vers le totalitarisme, cette "route de la servitude" dont parlait Friedrich Hayek !

économie de celle de la Chine", assure la secrétaire au Trésor. Mais cette tendance se matérialise néanmoins au travers des droits de douane, note le Peterson Institute. Affaire à suivre entre partisans et adversaires outre-Atlantique de relations économiques avec la Chine... »

1. Félix Torres, « Les entreprises sont-elles un instrument de la guerre économique entre États ? Une perspective historique », in *Revue internationale et stratégique de l'IRIS*, n° 125, printemps 2022, dossier « Les entreprises multinationales face à la géopolitique » dirigé par Sylvie Matelly, ainsi que les différents travaux et réflexions de cette dernière sur le sujet comme *Géopolitique de l'économie*, Paris, Eyrolles, 2021.

CONCLUSION OUVERTE À UN MONDE EN MOUVEMENT

Or, au vu des mutations et des enjeux actuels (défi environnemental, confrontation géopolitique entre blocs...), le risque existe que cette qualité propre disparaisse, et ce, bien que l'autonomie des acteurs, notamment économiques, dans une société ouverte soit la meilleure garantie de la sauvegarde d'un monde de liberté. Leur autonomie est aussi une garantie du fonctionnement démocratique ! Toujours critiquées pour chercher le profit (qui est leur raison d'être et leur gage de bonne santé), les sociétés commerciales en sont l'un des moteurs essentiels... Évidemment, on peut s'inquiéter de la tendance monopolistique des Gafam dans leur secteur (un problème déjà posé à l'orée du xx^e siècle avec la montée des trusts), mais n'est-ce pas préférable à une entreprise d'État chinoise ? Le fait que les entreprises puissent continuer à être des acteurs autonomes et donc responsables est absolument crucial : les acteurs économiques doivent prendre conscience que l'enjeu aujourd'hui ne se résume pas seulement à la question (certes essentielle) de surmonter les chocs et turbulences du monde actuel, mais réside aussi dans le combat à mener pour assurer la permanence de leur capacité d'action autonome. »

Il n'en demeure pas moins que les entreprises relèvent, sinon de blocs géopolitiques étanches, du moins de grandes aires régionales géoéconomiques, aujourd'hui au nombre de trois ou quatre : États-Unis, Chine (et Russie), Europe et Sud global, ce « reste du monde » qui n'a pas encore tout à fait choisi son camp... L'Europe et ses entreprises se trouvent dans une relation inconfortable du fait de leur appartenance politique, économique et socioculturelle à l'« Occident global ». Du fait de son orientation libre-échangiste, de ses divisions internes latentes, des moyens encore limités qu'elle mobilise sur ces questions, de sa relation atlantique stratégique avec les États-Unis, l'avènement d'une Europe puissance, en cours de gestation, reste à construire, entre alignement occidental et troisième voie... Il sera pourtant nécessaire

LES ENTREPRISES FACE AU MORCELLEMENT DU MONDE

d'agir et de faire des choix pour que l'économie européenne et ses entreprises restent dans la course d'un monde plus ou moins globalisé.

Une certitude demeure : il faut continuer à réfléchir et à agir de façon globale et imbriquée, c'est-à-dire en associant politique et économie, géopolitiquement si l'on veut ! C'était d'ailleurs le sens de la notion d'« économie politique » quand elle est apparue comme telle à l'aube d'une première mondialisation.

Lexique d'une nouvelle globalisation

Autonomie (stratégique)

Bimondialisation (mondialisation dédoublée)

Bloc (géo-politico-économique)

« Chine + 1 »

Compliance (conformité aux règles)

Confrontation

Découplage

Défi climatique

Dépendance

« Dériskuer » (contenir la présence de risque(s))

Économie de guerre

Électrique (véhicule)

Énergie(s)

Friendshoring (ou *allyshoring*, « économie d'affinité »)

Guerre(s)

IA (intelligence artificielle)

LES ENTREPRISES FACE AU MORCELLEMENT DU MONDE

Interdépendance

Lawfare (guerre du droit)

Local to local (produire localement à destination prioritaire de marchés locaux)

Multipolarité

Nearshoring (« économie de voisinage »)

Neutralité (carbone)

Permacrise

Sanction

(Re)globalisation (nouveau mode de mondialisation, peut être bimontréalisée)

Risque (politique, géopolitique)

Solidarité

Souveraineté

Stratégie (grande)

Technologie(s)

Transactionnelle (économie mettant l'accent sur l'interaction entre êtres humains)

Weaponisation (« arsenalisation » ou « bellicisation »)

Woke (idéologie)

Remerciements

L'auteur remercie Alain Bentejac, ancien président du groupe d'ingénierie Artelia et président des Conseillers du commerce extérieur de la France (Cnccef) ; André Chieng, président d'AEC et vice-président du comité France-Chine du Medef ; Norbert Dentressangle, président de la holding Dentressangle ; Jean-François Di Meglio, directeur d'Asia Centre ; Germain Férec, ancien DRH de groupes internationaux (Pechiney, AXA, Generali), membre du conseil d'administration de l'Institut pour l'innovation économique et sociale ; Hervé Giaoui, président-directeur général de Cafom ; Olivier Heckenroth, président-directeur général de Rubis ; François Morin, directeur Chine de World Nuclear Association ; Frédéric Sanchez, président du groupe Fives et président de MEDEF International ; Jean-Pierre Thomas, président-directeur général de Thomas Vendôme Investments ; Arnaud Vaissié, président-directeur général d'International SOS et président de CCI France International, ainsi qu'aux personnes qui ont voulu témoigner de manière anonyme.

Ses remerciements vont en particulier à Xavier Huillard et au groupe VINCI, comme aux membres du conseil d'administration de l'Institut pour l'innovation économique et sociale pour l'intérêt et l'appui qu'ils ont porté à ce projet.

Sa réflexion a également bénéficié de ses échanges stimulants avec Sylvie Matelly, directrice adjointe de l'Institut de relations internationales et stratégiques (IRIS).

LES ENTREPRISES FACE AU MORCELLEMENT DU MONDE

Enfin, ce travail n'aurait pas été possible sans l'appui, le conseil et la détermination d'Erell Thevenon, déléguée générale de l'Institut pour l'innovation économique et sociale pour le mener à bien aux cotés de l'auteur.

Composition et mise en pages
Nord Compo à Villeneuve-d'Ascq

Dépôt légal : xxx 2023

