

## GERER LES RISQUES EN TEMPS DE GUERRE

*« Les guerriers victorieux gagnent d'abord et ensuite vont à la guerre, tandis que les guerriers vaincus vont d'abord à la guerre et ensuite cherchent à gagner. » (Sun Tzu)*

<sup>1</sup>Le monde est entré dans une ère de chocs géopolitiques. Les sources d'instabilité se sont multipliées depuis le début de la décennie et alors que le monde se remettait de la crise de la Covid, en février 2022 la tentative d'invasion russe de l'Ukraine a inauguré une nouvelle ère de conflit en Europe après plusieurs décennies de relative stabilité. Plus récemment, les attaques contre Israël par des groupes terroristes et le régime iranien, le conflit en cours à Gaza, la reprise de la guerre civile au Soudan et les risques croissants de violence ethnique dans les Balkans sans oublier les guerres civiles larvées en Afrique et les menaces de la Chine sur Taïwan se sont conjuguées pour plonger le monde dans un état de guerre permanent pour l'avenir prévisible.

Les dirigeants et tout particulièrement les risk-managers doivent redévelopper leurs stratégies pour relever le défi de ce nouveau « désordre mondial. » Les conflits, qu'ils soient régionaux ou internationaux, ont des effets profonds sur les organismes ayant des opérations, du personnel ou des investissements dans les zones les plus touchées. Les répercussions sont multiples, non seulement sur la sécurité physique des biens et du personnel, mais aussi sur l'escalade des cyber-risques et la perturbation de la continuité des activités, en particulier au travers des ruptures dans les réseaux logistiques.

Pour un organisme avec des opérations ou du personnel dans une zone où un conflit se produit, ou d'autres liens avec des partenaires dans une telle zone, la planification et la préparation peuvent être cruciales pour faire face aux perturbations. Certaines mesures immédiates peuvent être prises pour contenir les risques dans un contexte d'escalade d'un conflit. Cependant, les organismes ayant des intérêts à plus long terme dans les zones de conflit devraient également intégrer à leurs stratégies les conséquences de répercussions continues sur les volets économie, conformité et risque.

Les conséquences immédiates d'un conflit sont difficiles à prévoir. Chaque conflit est unique, et les événements spécifiques et leurs conséquences peuvent varier considérablement. La progression d'un conflit et ses répercussions sont déterminées par le contexte du conflit, les parties concernées et les réponses internationales. En outre, même si un conflit direct ne s'est pas encore produit, certains pays des marchés émergents ou frontaliers sont naturellement plus fragiles.

Les efforts d'intelligence dans des zones de conflit potentielles ou réelles ou immédiatement après un conflit sont essentiels pour une prise de décision éclairée mais présentent généralement des défis importants. La préoccupation immédiate est toujours de garantir la sécurité physique des personnes et de comprendre l'enchaînement des événements possibles. Toutefois, au niveau des pays, les conflits sont souvent régionalisés et les enquêtes sur le terrain peuvent être menées en dehors des zones des combats.

Les communications dans les zones de conflit sont souvent perturbées, ce qui contribue au manque de données fiables et entrave la prise de décisions. Cela peut être dû au sous-développement des infrastructures, selon les pays, ou au fait qu'elles ont été perturbées par ce qui se passe sur le terrain, surtout lorsque les services publics sont perturbés ou complètement arrêtés.

Les informations provenant des zones de conflit et des zones directement touchées peuvent également être instrumentalisées aux fins de propagande. Les journalistes locaux peuvent faire face à des pressions pour diffuser, ou sans le savoir, des informations polluées. Les journalistes eux-mêmes

---

<sup>1</sup>Pour l'introduction voir : Managing risk in the aftermath of conflict - <https://www.mishcon.com/news/managing-risk-in-the-aftermath-of-conflict>

peuvent faire face à des restrictions ou à des dangers personnels lorsqu'ils tentent de rendre compte de conflits en cours. Ces conditions peuvent perdurer même au-delà de la période de conflit actif suivant le contenu ou l'avancement des efforts de règlement des conflits.

L'ampleur et la profondeur des répercussions économiques d'un conflit sont très variables. Cependant, toute instabilité est source de préoccupation, même pour ceux qui sont moins directement exposés aux événements de conflit ou aux économies touchées par les conflits. Par exemple, le déclenchement de la guerre russo-ukrainienne a vu les organismes se bousculer pour s'adapter aux profonds chocs sur les réseaux logistiques. La guerre entre Israël et le groupe terroriste du Hamas, quant à elle, présente des risques logistiques accrus en raison des attaques sur les navires commerciaux par des acteurs alignés sur le Hamas.

Ces facteurs de risque, et bien d'autres, peuvent se développer et se croiser de manière imprévisible. Cela peut entraîner des pressions globales, y compris une inflation accrue et persistante dans un monde qui s'était habitué à deux décennies de quasi-stabilité des prix.

L'activité économique dans une zone de conflit peut parfois être contre-intuitive, et il est facile d'oublier qu'une vie normale continue, surtout dans un contexte médiatique de guerre. Dans le cas de l'Ukraine, la durée du conflit, le volume et l'ampleur des mesures économiques prises à la suite de l'invasion russe ont entraîné un certain retour à une activité économique quasi-normale, loin des zones de conflit immédiat, mais dans une adaptation à une économie de guerre comme l'a fait la Russie d'une façon plus systématique semble-t-il.

Les organismes qui ont d'importantes activités internationales sont également contraints de naviguer dans un paysage juridique complexe et changeant, y compris des régimes de sanctions en rapide évolution. L'invasion de l'Ukraine a entraîné des activités de sanctions immédiates et coordonnées contre la Russie, et l'escalade d'autres conflits peut entraîner des réponses internationales similaires, nécessitant un ajustement supplémentaire à la posture de nombreuses entreprises à l'échelle internationale.

En fin de compte, on peut espérer que les conflits seront résolus un jour. Peut-on raisonnablement espérer qu'un retour à la raison, un accent renouvelé sur la justice et la réconciliation entre les parties aux conflits actuels pourrait déboucher sur une nouvelle ère de paix ? Les experts de la géopolitique sont loin d'un consensus sur le sujet et le pessimisme l'emporte largement aujourd'hui. En toute hypothèse, dans l'intervalle, les réalités du contexte géopolitique actuel signifient que les entreprises sont exposées à des risques accrus et émergents de toutes sortes.

*« Si vous connaissez l'ennemi et vous-même, vous n'avez pas à craindre le résultat d'une centaine de batailles. Si vous connaissez vous-même mais pas l'ennemi, pour chaque victoire gagnée, vous souffrirez également la défaite. Si vous ne connaissez ni l'ennemi ni vous-même, vous succomberez à chaque bataille. » (Sun Tzu)*

## **Les leçons de la guerre en Ukraine<sup>2</sup>**

*« Je ne veux pas quitter ma famille et mes amis et entrer dans l'incertitude, où personne et rien ne m'attend. » (Dmytro, jeune Ukrainien de 17 ans)*

La Russie a envahi l'Ukraine en février 2022, une escalade dans un conflit qui s'était poursuivi avec une intensité variable depuis 2014 lorsque la Russie a pris le contrôle de la Crimée et les forces séparatistes pro-russes dans la région du Donbass ont déclaré leur indépendance. Le conflit est enraciné dans une lutte de plusieurs siècles pour le pouvoir entre les grands empires et les constellations de pouvoir.

---

<sup>2</sup>The effects of wars: lessons from the war in Ukraine - Pierre Bocquillon - Suzanne Doyle - Toby S. James - Ra Mason - Soul Park - & - Matilde Rosina - <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01442872.2024.2334458>

Les milieux universitaires et politiques se sont trompés. Peu ont prédit que la Russie envahirait l'Ukraine et encore moins anticipé que cette dernière maintiendrait son terrain contre l'attaque russe initiale. Alors que l'invasion est dans sa troisième année, les conséquences les plus immédiates et les plus visibles ont été les pertes de vie et un grand nombre de réfugiés ukrainiens. Cependant, étant donné la structure interconnectée des systèmes politiques, économiques et politiques internationaux, les ramifications du conflit peuvent se faire sentir bien au-delà de l'Ukraine.

Une grande partie de la littérature et des commentaires récents ont porté sur les leçons militaires et stratégiques tirées du conflit en cours. Cependant, il existe des conséquences mondiales potentiellement beaucoup plus importantes touchant un ensemble de domaines politiques. Comme le fait remarquer Robert Jervis, le système international est non seulement interconnecté, mais il présente souvent des relations non linéaires et *« les résultats ne peuvent pas être compris en additionnant les unités ou leurs relations, et bon nombre des résultats des actions sont involontaires »*. Avec l'analyse de la guerre, généralement le domaine des études stratégiques et de l'histoire militaire, ces effets multiformes, interconnectés et non linéaires ne sont pas toujours étudiés de si près – ou du moins pas de manière plus unifiée. De plus, les études politiques tendent souvent à traiter les effets de la guerre comme un « choc extérieur » ou un « équilibre ponctué » avec peu de réflexion théorique.

Il s'agit d'examiner les premières conséquences de la guerre, plus de deux ans après l'invasion à grande échelle et toujours en cours au moment de la publication, conscients que celles-ci évoluent en temps réel. On doit envisager un large éventail de perspectives sur les effets de la guerre sur des domaines politiques particuliers en Ukraine, en Europe et dans le monde – et aussi sur la façon dont des concepts théoriques tels que les « chocs exogènes » et « l'équilibre ponctué » sont utilisés pour comprendre le bouleversement en cours dans le monde politique.

- ***La guerre en Ukraine, une rupture dans l'équilibre politique de la « fin de l'histoire » :***

Les racines du conflit actuel remontent au début des années 1990, lorsque l'Ukraine a déclaré son indépendance de l'Union soviétique. Alors que l'économie ukrainienne était encore fortement liée à celle de la Russie, le pays a commencé à réorienter son orientation politique vers l'UE et l'OTAN. Ce changement a abouti à la révolution orange de 2004, qui a abouti à l'élection du président pro-occidental Viktor Louchtchenko. En 2013, les tensions se sont de nouveau intensifiées lorsque le président pro-russe Viktor Ianoukovitch a refusé d'approuver des plans de coopération économique plus étroite avec l'UE, contribuant à déclencher les manifestations « Euromaidan » et l'établissement d'un nouveau gouvernement en février 2014.

Décrivant les manifestations comme un « coup d'État » soutenu par l'Occident, le président russe Vladimir Poutine a lancé une opération secrète en Crimée, la justifiant comme une mission de sauvetage pour la péninsule. À la suite d'un référendum contesté, il a déclaré l'annexion de la Crimée en mars 2014. Le conflit a rapidement éclaté dans les régions orientales de Donetsk et de Louhansk (Donbass), où la Russie a soutenu les forces séparatistes. Malgré les tentatives de négocier un cessez-le-feu par le biais des accords de Minsk, le conflit dans la partie orientale du pays s'est poursuivi (Walker Citation2023a), faisant plus de 14000 morts entre 2014 et 2021.

C'est dans ce contexte que le 21 février 2022, la Russie a reconnu l'indépendance de Donetsk et de Lougansk et, trois jours plus tard, contrairement aux attentes de la plupart des observateurs occidentaux, a lancé une invasion à grande échelle de l'Ukraine, la qualifiant « d'opération militaire spéciale ». Au cours des premières semaines, la Russie a fait des progrès substantiels mais n'a pas réussi à prendre Kiev face à la robuste résistance ukrainienne soutenue par les alliés occidentaux. En octobre 2022, la Russie a déclaré l'annexion de Donetsk, Louhansk, Kherson et Zaporizhzhia, alors même qu'elles n'étaient pas entièrement sous son contrôle.

Durant l'été 2022 et en juin 2023, avec l'aide matérielle – civile et militaire – de ses alliés occidentaux, l'Ukraine a lancé des contre-offensives pour reprendre des territoires perdus. Les

estimations suggèrent qu'en février 2024, l'Ukraine avait récupéré plus de la moitié des territoires initialement saisis par la Russie. Simultanément, cependant, des éléments de preuve ont émergé selon lesquels la Russie a violé le droit international et commis des crimes de guerre, notamment par des exécutions sommaires, des tortures, des viols et des bombardements d'hôpitaux.

La guerre a eu un impact significatif sur la population ukrainienne. Au cours des deux premières années du conflit, plus de 6 millions d'Ukrainiens ont fui leur pays, et on estime que plus de 10.000 civils ukrainiens et environ 31.000 soldats ukrainiens ont été tués. Les pertes civiles ont été particulièrement élevées au début de la guerre, avec plus de 4000 civils tués en mars 2022 seulement.

Le gouvernement russe a annoncé une « mobilisation partielle » de 300 000 réservistes à l'automne 2022, ce qui a amené beaucoup de gens à quitter le pays. On estime qu'entre 500.000 et 1 million de Russes ont fui vers les pays voisins, dont le Kazakhstan et la Serbie. Les pertes russes sont estimées entre 66 000 et 88 000 au cours des deux premières années de la guerre. En outre, comme l'a rapporté Freedom House, la Russie a imposé des restrictions aux droits et libertés des individus depuis le début de la guerre afin de restreindre la dissidence, notamment en criminalisant les manifestations contre la guerre, en arrêtant et en maltraitant les manifestants.

La réponse de l'Occident au conflit comprenait une assistance militaire à l'Ukraine, un soutien économique et des sanctions contre la Russie. Au cours des deux premières années de la guerre, l'Ukraine a reçu 253 milliards d'euros en contributions bilatérales. Plus précisément, elle a reçu une aide financière de 128 milliards d'euros, une aide humanitaire de 17 milliards d'euros et des contributions militaires de 107 milliards d'euros. L'UE est le principal donateur, suivie des États-Unis.

Si l'on considère l'aide bilatérale en fonction du PIB des pays donateurs, les pays d'Europe de l'Est et les pays scandinaves, dont l'Estonie, le Danemark, la Lituanie et la Norvège, sont les principaux donateurs. Au contraire, plus de 16500 sanctions ont été imposées à la Russie par divers pays, dont les États-Unis, le Royaume-Uni et l'UE (BBC Citation 2024). Simultanément, l'OTAN s'est développée pour inclure la Finlande en avril 2023 et la Suède en mars 2024, tandis que l'Ukraine et la Géorgie ont obtenu le statut de pays candidat officiel à l'UE en juin 2022 et décembre 2023, respectivement. Malgré le conflit qui a suscité une réponse unifiée de l'UE et de l'Occident, la condamnation mondiale de la Russie ne s'est pas déroulée comme prévu, car plus de quarante pays se sont abstenus ou se sont opposés à plusieurs reprises aux résolutions des Nations Unies.

- **Questions méthodologiques pour retracer les effets de la guerre**

En essayant de cartographier les conséquences de la guerre, plusieurs défis méthodologiques doivent être relevés.

→ La première problématique est le danger du présentisme. La guerre se poursuit et il est donc impossible de savoir quand elle pourrait prendre fin et quelle en sera l'issue. Les effets des guerres, comme la littérature ci-dessus le souligne, s'étendent souvent à moyen et long terme. Il y a donc des dangers à déclarer trop tôt les conséquences. Et cependant, il y a aussi des dangers à ne pas examiner les effets immédiats de la guerre. Il a sans aucun doute eu d'énormes répercussions humanitaires, économiques et politiques qui nécessitent des politiques pour y faire face.

Les effets des guerres ne peuvent pas être laissés aux futurs historiens; les spécialistes des sciences sociales ont un rôle actif à jouer dans la documentation et l'analyse des conséquences au fur et à mesure qu'elles se déroulent. Conscients de la nécessité pratique de lier l'analyse, on se réfère aux premiers effets de la guerre en Ukraine pour désigner ceux

qui se sont produits après l'invasion de la Russie en février 2022 jusqu'à la fin de 2023. Cela couvre une période d'environ deux ans. Il faut être conscient que d'autres effets à moyen et à long terme pourraient s'ensuivre et qu'il y a eu des effets antérieurs, car le conflit a eu lieu avant février 2022.

- Une deuxième problématique est le danger de causalité présumée. Les guerres sont de nature complexe et l'incertitude est à son comble – le proverbial « brouillard de guerre ». Il est donc difficile de retracer la causalité avec un degré élevé de certitude. Les contrefaits ne sont pas facilement accessibles. Par exemple, même si certains indicateurs économiques ont diminué, comment savons-nous ce qui se serait produit de toute façon?

Cette problématique est bien comprise et abordée différemment par différentes disciplines et traditions de recherche en sciences sociales. Par exemple, les chercheurs quantitatifs pourraient mettre au point des contrôles synthétiques. Les sociologues historiques comparatifs qualitatifs ont tendance à souligner la valeur du traçage de processus. Les auteurs ont choisi une approche neutre ce qui convient le mieux.

- Une troisième problématique est la tentation et le danger de distinctions nettes et de parcimonie. Il convient d'aller au-delà de la traditionnelle focalisation étroite sur la géopolitique et souligne les effets complexes, interdépendants et différenciés de la guerre. Cette approche valorise la recherche spécifique au lieu et au temps. La guerre est « désordonnée » et incertaine, et ses effets sont divers et diffus – avec différents niveaux d'intensité – dans le monde entier. Il y a un danger à réduire les effets complexes en un simple récit, au risque de perdre en spécificité et en précision.

En même temps, il est également utile d'élaborer une typologie des effets de la guerre, même s'ils sont timides et imparfaits. Les typologies aident le lecteur, universitaire ou décideur, à cartographier un phénomène complexe et sont donc utilisées à la fois par les chercheurs quantitatifs et qualitatifs. Sans une certaine parcimonie théorique, il peut être difficile de comprendre un paysage complexe. Il existe également un danger que les concepts théoriques, les cadres et les récits soient utilisés implicitement lorsqu'ils ne sont pas explicitement présentés au lecteur. En élaborant une typologie de base des effets de la guerre, il s'agit d'apporter de la clarté tout en explicitant les hypothèses retenues.

- Une quatrième problématique méthodologique est la couverture géographique. Il est impossible de vraiment étudier les effets à l'échelle mondiale dans chaque pays. Il existe des limites quant au nombre d'articles pouvant être inclus dans ce numéro spécial, au volume de chercheurs pouvant contribuer et au nombre de domaines politiques pouvant être inclus. Il existe également des inégalités et des disparités mondiales dans les systèmes universitaires d'enseignement supérieur – en termes de ressources, de langue, d'accès aux revues, etc. – qui pourraient favoriser l'exploration de certaines positions et de certains domaines politiques.

Les personnes les plus touchées et particulièrement bien placées pour commenter les effets de la guerre sont probablement des chercheurs ukrainiens. Cependant, pour eux, la guerre est une expérience vécue. Ils peuvent donc ne pas être en mesure ou désireux d'écrire des articles de recherche universitaire sur un conflit dans lequel ils sont directement ou indirectement impliqués et qui est une préoccupation directe avec des pressions immédiates. Les auteurs ont tenté de relever ces défis en lançant un appel ouvert à toutes les disciplines et à inclure le plus grand nombre de points de vue possible. Il était particulièrement important de pouvoir inclure la recherche de chercheurs ukrainiens, tout en sachant que le volume pourrait et devrait inclure plus.

- La cinquième problématique porte sur la position du numéro spécial et de l'équipe de rédaction par rapport à la guerre. Les documents de recherche peuvent adopter une position

normative, explicite ou implicite, sur le conflit. Les soumissions de quelque forme que ce soit, que ce soit en termes de positionnement normatif ou d'emplacement des soumissions n'ont été ni filtrées ni découragées. Toutefois, aucune soumission des universitaires russes ou des universitaires soutenant l'invasion n'ont été avancées.

- **Les répercussions de la guerre :**

Cette section présente un cadre typologique. Il vise à transcender les approches existantes examinées ci-dessus, qui tendent à se concentrer sur une seule dimension de la guerre. Ici, il s'agit de souligner comment la guerre peut affecter différentes couches de la société – et comment elles interagissent. Le cadre recense les effets d'entraînement du conflit dans les domaines suivants : destructions humaines et matérielles directes, capacités humaines, économies, valeurs et attitudes, politiques et gouvernance, et relations de pouvoir nationales et internationales.

→ **Les six principales répercussions :** Les principaux effets sont les effets matériels immédiats et directs de la guerre. La décision stratégique d'envahir, de déployer des troupes et d'attaquer cause des dommages. D'abord et avant tout, cela comprend les pertes de vie et les blessures physiques subies par les militaires et les civils, qui ont des effets durables. Ces dommages comprennent la destruction d'infrastructures matérielles, telles que des bâtiments, des moyens de communication et des installations et équipements militaires. Les décisions d'attaquer peuvent également entraîner des dommages matériels à l'agresseur en raison de la défense et de la contre-attaque.

Les effets matériels affectent alors les possibilités humaines de réaliser leurs capacités centrales. Selon Martha Nussbaum, les capacités humaines centrales incluent la vie, la santé corporelle, l'imagination, la pensée et le contrôle de l'environnement. Les conditions de guerre peuvent les affecter immédiatement. Les ressources éducatives peuvent être indisponibles pendant que les soins de santé peuvent être détruits. Il se peut que les possibilités d'emploi qui procurent un revenu ne soient plus disponibles. Les blessures peuvent empêcher les gens de faire un travail antérieur.

La guerre a des conséquences économiques plus larges qui peuvent également nuire aux opportunités humaines. Les réseaux logistiques peuvent être affectés par la destruction des infrastructures et des ressources. La mobilisation de guerre peut affecter la main-d'œuvre et la production économique. Les acteurs de l'économie peuvent également agir stratégiquement pour déployer des ressources ailleurs, pour soutenir l'effort de guerre ou parce que la guerre a affecté les structures d'incitation ou décider de cesser complètement la production en raison des pertes attendues. Ces effets peuvent être locaux ou géographiques, mais aussi avoir des répercussions sur une région plus vaste et sur l'économie mondiale. La production, la consommation, le commerce, l'inflation, la croissance et l'emploi peuvent tous être affectés.

Dans ce nouvel environnement, l'humanité repensera ses valeurs, ses croyances et ses attitudes. Il pourrait y avoir des changements d'identité à mesure que de nouveaux ennemis et de nouvelles perceptions de soi et des « autres » sont réformés ou renforcés. Ceux qui se trouvent dans la zone de conflit peuvent voir leurs sentiments et leurs valeurs envers les autres – amis et ennemis – s'endurcir ou se transformer. Les personnes qui se trouvent à l'extérieur de la zone de conflit immédiat peuvent également avoir une perception nouvelle ou recadrée des agresseurs et des personnes attaquées. Les attitudes peuvent changer en faveur ou contre des pays et des populations spécifiques.

Le niveau suivant est la gouvernance et le changement de politique. Au niveau gouvernemental, les pays en guerre réorientent leur attention et leurs ressources vers le conflit, ce qui affecte également la gouvernance ainsi que d'autres domaines politiques. Les



pouvoirs peuvent être centralisés autour de l'exécutif pour faire face à l'urgence, au détriment d'autres institutions dont le Parlement. Le recul démocratique peut donc se produire avec une responsabilité réduite des décisions.

L'économie peut être gouvernée différemment, avec de nouvelles taxes par exemple, pour financer les efforts militaires. D'autres politiques pourraient être complètement abandonnées face à l'urgence – ou réorientées vers le conflit. Les gouvernements en dehors de la zone de conflit immédiat peuvent affecter des ressources pour soutenir ou s'opposer aux parties au conflit : l'aide peut être fournie à l'appui de l'effort de guerre et un soutien humanitaire peut être offert aux personnes fuyant la guerre. Toutefois, les gouvernements tiers peuvent aussi adopter des politiques pour réagir aux externalités indirectes de la guerre, comme les chocs économiques, les perturbations de la chaîne d'approvisionnement ou l'inflation. Ces changements de politique peuvent, à leur tour, affecter d'autres politiques, de manière coordonnée ou non.

Tout cet éventail d'effets connectés alimente le domaine final : les relations de pouvoir et les relations. Il pourrait y avoir des gagnants et des perdants de la guerre aux niveaux national et international. Les relations entre les États, les organismes et les classes sociales peuvent changer en raison du conflit et des changements dans les autres couches d'effets. Certains partenariats et certaines façons de travailler peuvent prendre fin – avec la formation de nouvelles relations et hiérarchies.

→ **Effets de « washback »<sup>3</sup> des répercussions** : Les effets de la guerre ne se produisent cependant pas de manière linéaire. Chaque couche est connectée à toutes les autres, car elles font toutes partie de relations humaines interconnectées et peuvent créer des ondulations entre elles. Cependant, tous ne sont pas nécessairement affectés. Par exemple, des dommages matériels et des pertes de vie dans un conflit pourraient survenir – avec un changement très limité des valeurs, des attitudes ou des politiques dans les États tiers. La mesure dans laquelle il y a des effets d'entraînement pourrait dépendre des reportages des médias et des relations de pouvoir plus larges, par exemple, car le monde entier pourrait y accorder peu d'attention. Il est donc nécessaire d'examiner la nature et la force des vagues résultant d'un conflit donné.

Les développements dans les couches identifiées ci-dessus contribueront également à façonner le conflit avec les effets de « washback ». Les politiques des États tiers au conflit peuvent, par exemple, façonner directement le conflit. Ceux qui sont impliqués dans la guerre peuvent aussi être conscients de l'opinion publique internationale. Il y aura donc des interactions fluides et complexes entre les six couches identifiées ci-dessus.

- **Les répercussions de la guerre en Ukraine**

Bien que ce cadre proposé ci-dessus ne rende pas pleinement justice à la richesse des contributions, il fournit un moyen utile de les organiser :

→ **Impacts matériels et vies humaines** : Avant tout, les effets matériels ont été la perte de vies humaines pour les personnes impliquées, directement ou indirectement dans le conflit. La Mission de surveillance des droits de l'homme des Nations Unies en Ukraine (HRMMU) a affirmé avoir vérifié 10000 morts et près de 20000 blessés civils au cours des deux premières années du conflit (HCDH Citation2024). Cela comprend 587 enfants tués et 1298 blessés.

En décembre 2023, un rapport du renseignement américain déclassifié a suggéré qu'environ 315000 personnes avaient été tuées ou blessées. La HRMMU a également signalé de lourds dommages aux infrastructures, dont 59 installations médicales détruites et 236 installations

---

<sup>3</sup> L'effet « Washback » fait référence à l'impact des tests sur la conception du programme, les pratiques d'enseignement et les comportements d'apprentissage.

éducatives détruites. 406 établissements médicaux et 836 établissements d'enseignement ont été endommagés pendant le conflit.

- **Capacités humaines** : Les effets plus larges de la guerre sur les capacités humaines sont évalués directement par Balazs Égert et Christine de la Maisonneuve. Ils évaluent les effets probables sur le capital humain en examinant comment la qualité et la quantité de l'éducation et des compétences des adultes seraient affectées par la guerre. Ils soutiennent que les effets sur les individus pourraient durer des vies. Marie Jelínková, Michal Plaček, František Ochraňa et Matilde Rosina analysent les effets du grand nombre de réfugiés fuyant l'Ukraine. Cela a des conséquences immédiates pour les personnes concernées, mais aussi à plus long terme. Égert et de la Maisonneuve soulignent qu'il existe de nombreuses preuves que les enfants réfugiés sont moins susceptibles de fréquenter l'école et que pratiquement aucun réfugié ne fréquente l'université.
- **Conséquences économiques** : Les effets économiques ont été à la fois nationaux et internationaux. En Ukraine, Égert et de la Maisonneuve soutiennent que l'effet macro-économique à plus long terme de la guerre comprend une baisse de la productivité. Ils estiment que les pertes de productivité globale à long terme pourraient être d'environ 7 % d'ici 2035, les effets négatifs prenant des décennies à remédier. Vladyslav Teremetskyi et al. détaillent les effets néfastes de la guerre sur l'économie ukrainienne. Ils montrent en particulier qu'il y a eu une réduction drastique des recettes fiscales pour le budget de l'État en raison de l'impact de la guerre sur l'activité économique.

L'Ukraine est un important producteur de céréales et exportateur de produits agricoles avec 42% des exportations mondiales d'huile de tournesol produites en Ukraine avant la guerre. Hamid El Bilali et Tarek Ben Hassen (Citation2024) expliquent comment la guerre a eu un impact considérable sur la production alimentaire à l'échelle mondiale, affectant toutes les dimensions de la sécurité alimentaire : disponibilité, accès, utilisation et stabilité.

La guerre a également considérablement accru les incertitudes économiques mondiales, comme le montrent Whelsy Boungou et Alhonita Yatié. Cela a nui à la performance des marchés financiers mondiaux et a entraîné une hausse des prix des produits de base. Une augmentation de l'incertitude de 1% a entraîné une augmentation des prix des matières premières de près de 3%. Ils constatent que les réponses aux incertitudes induites par la guerre étaient plus fortes en Europe et en Amérique qu'ailleurs. Les chocs négatifs ont eu tendance à s'affaiblir avec la durée de la guerre.

La guerre Russie-Ukraine a eu des effets variables sur les devises des pays hors zone euro, comme le démontrent Mahmut Zeki Akarsu et Orkideh Gharehgozli. La Pologne, la Hongrie et la Suède ont subi des répercussions importantes, tandis que la République tchèque et la Roumanie sont demeurées relativement stables. Ils soulignent également la stabilité de l'euro en tant que monnaie de réserve, qui a attiré les investisseurs pendant la crise et protégé les économies participantes des fluctuations monétaires.

La guerre a également augmenté les coûts de l'énergie et la distribution de l'approvisionnement énergétique, comme l'ont noté Moniek de Jonget Li-Chen Sim. Selon de Jong, la guerre a déclenché un choc de l'offre et des prix du gaz pour l'UE qui, grâce à l'utilisation accrue du gaz naturel liquéfié (GNL), y compris des États-Unis, a réagi aux hausses de prix du marché et des consommateurs et, dans une moindre mesure, à un nouvel ensemble de mesures politiques, est devenu plus diversifié et moins gourmand en gaz, mais aussi plus dépendant d'un nouvel ensemble de fournisseurs.

- **Valeurs, Croyances & attitudes** : Les guerres peuvent déclencher des changements majeurs dans les valeurs, les croyances et l'opinion publique. Aaron Brantly soutient que la guerre a permis à l'Ukraine de s'unifier derrière une idée et une identité nationales communes. Cette



unification et la création d'une nouvelle identité nationale ont de profondes implications pour l'Ukraine d'après-guerre. Matthias Mader examine comment la guerre a changé les attitudes de l'Europe envers la Russie. Il constate qu'il y a eu une perception accrue de la Russie comme une menace et un soutien plus fort à la défense collective, mais aussi une variation significative de l'ampleur de ces changements entre les pays. L'invasion de l'Ukraine par la Russie a renforcé la préférence des Européens pour le soutien de l'OTAN plutôt que de l'UE. Cela a également changé la volonté générale des citoyens de défendre d'autres pays européens.

Les valeurs et les croyances des décideurs politiques, ainsi que des citoyens, sont également importantes pour façonner la guerre. La façon dont les dirigeants ukrainiens s'adresseraient au reste du monde pourrait jouer un rôle clé à cet égard. Yuliia Kurnyshova examine comment l'Ukraine a cherché à influencer les partenaires internationaux en racontant le conflit. Il visait à attirer l'attention sur les nombreuses insécurités dans l'approvisionnement énergétique, les risques environnementaux et nucléaires, et la perturbation du transport des aliments. L'Ukraine a donc cherché à présenter le récit stratégique de la guerre comme une partie intrinsèque de la gouvernance de sécurité européenne.

- **Gouvernance et politique** : Des changements de politique ont résulté de la guerre dans les États voisins de l'Ukraine et dans le monde entier. La politique de sécurité et de défense a été la plus évidente à être affectée par la guerre. Avant la guerre, l'UE avait investi davantage d'efforts pour renforcer la coopération en matière de défense et de sécurité entre les États membres. Jonata Anicetti évalue l'impact de la guerre en Ukraine sur la coopération de l'UE en matière de défense en explorant trois niveaux d'analyse : la collaboration en matière d'armes, l'approvisionnement en armes et les compensations.

Il soutient que la guerre russo-ukrainienne a eu un impact négatif sur la coopération de l'UE en matière de défense. Les États membres investissent moins dans les projets de défense collaborative de l'UE, achètent davantage d'armes non communautaires et exigent davantage de compensations. Si cet effet négatif a existé au début du conflit, dans la durée il semble qu'un mouvement vers plus de coopération militaire au sein de l'UE pourrait se développer.

Ramūnas Vilpišauskas examine l'effet du conflit en Ukraine sur la politique de cybersécurité de la Lituanie, en prenant une perspective temporelle plus longue. Malgré l'augmentation des cyberattaques dès la fin de la première décennie de ce siècle, le changement de politique a été lent. Ce n'est qu'après la guerre russo-ukrainienne de 2014 que les conditions sont apparues pour transformer la politique de cybersécurité. En ce sens, bien que les événements de 2022 aient eu un impact supplémentaire limité, puisque principalement visibles au niveau opérationnel, les développements de la politique de cybersécurité de la Lituanie sont strictement liés aux développements en matière de sécurité en Ukraine.

Les politiques étrangères, plus généralement, ont également été redéfinies par la guerre. Ryhor Nizhnikau et Arkady Moshes examinent comment la guerre a façonné la politique de voisinage à l'EST de l'UE, une politique qui couvre les relations de l'UE, y compris la coopération technique et économique, ainsi que le soutien à la bonne gouvernance et aux réformes démocratiques – avec ses pays voisins à l'est. L'UE a cherché à établir des partenariats avec ces pays, principalement par l'association politique, l'intégration économique et la pression en faveur de réformes.

Toutefois, la guerre a créé un besoin aigu d'ajouter une dimension géopolitique et sécuritaire à la politique. Cela a signifié une réévaluation urgente des défis de sécurité et le développement de nouveaux objectifs et instruments pour dissuader Moscou et soutenir les partenaires dans la région. Selon eux, cela soulève des questions quant à savoir si l'UE peut

équilibrer les Valeurs, y compris la bonne gouvernance et les réformes démocratiques, avec les intérêts sécuritaires.

La politique migratoire a également été touchée. Jelínková, Plaček et Ochrana expliquent comment la guerre a entraîné un afflux important de réfugiés en République tchèque. La guerre a donc entraîné des changements fondamentaux dans la politique tchèque d'intégration des migrants. Cependant, ce changement ne peut être qu'à court terme, car un moment critique ne s'est pas produit. Dans le même ordre d'idées, Rosina affirme que la guerre a entraîné une réponse sans précédent de l'UE en matière de migration, l'Union ayant adopté pour la première fois un mécanisme de « protection temporaire » pour les Ukrainiens, tout en suspendant son accord de facilitation des visas avec la Russie.

Au niveau de la gouvernance mondiale, la structure interne des réseaux politiques internationaux est également affectée. Anna Ivanova et Paul Yours montrent comment la stabilité des communautés épistémiques internationales a été perturbée par la guerre. Ils analysent des études de cas de trois communautés épistémiques : l'Agence spatiale européenne (ESA), le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) et le Conseil de l'Arctique (CA). Ils constatent que les communautés politiques changent et s'adaptent, mais aussi qu'elles cessent d'exister en période de perturbation.

→ **Relations de pouvoir et relations** : Les relations de pouvoir et les relations ont également changé à la suite du conflit. En Europe, Nizhnikau et Moshes soutiennent que la guerre a rendu redondant le cadre conceptuel de « l'espace post-soviétique » et créé une nouvelle fragmentation régionale le long des lignes de faille géopolitique. L'analyse d'Anicetti affirme qu'il y avait moins de coordination de la défense dans l'UE.

En revanche, Rosina soutient que la guerre a également incité l'UE à utiliser les mesures migratoires comme outils pour la politique étrangère et les considérations de puissance douce, rappelant les images de la guerre froide sur la migration utilisées pour saper les régimes opposés. Une politique étrangère plus volontariste de l'UE pourrait donc modifier les relations de pouvoir en Europe et au-delà.

Comment les relations géopolitiques ont-elles évolué entre les États et entre les régions, au-delà de l'Europe ? Angela Pennisi di Floristella et Xuechen Chen examinent le récit sécuritaire de la Chine en analysant la position du pays sur le conflit ukrainien. Ils soutiennent que la Chine a maintenu une double approche en faisant écho à la position de la Russie sur le conflit, mais aussi en s'abstenant de soutenir pleinement Moscou. Chirayu Thakkar examine la position de neutralité, ou d'autonomie stratégique, de l'Inde en matière de politique étrangère, notamment en ce qui concerne le conflit en Ukraine, et soutient qu'elle devrait largement soutenir les objectifs stratégiques des États-Unis.

La Russie a coupé les livraisons de gaz à l'Europe en réponse aux sanctions européennes. Selon de Jong, la guerre a conduit l'UE à devenir plus diversifiée, moins intensive en gaz, mais aussi plus dépendante des importations, avec des importations de gaz provenant de nouveaux fournisseurs, y compris les États-Unis et le Moyen-Orient.

Alors que la guerre a remodelé le paysage énergétique européen, Li-Chen Sim affirme que, en ce qui concerne les pays du Golfe et l'Asie, la guerre a accéléré les tendances préexistantes plutôt que de les bouleverser. Cela a conduit la Russie à rediriger les flux d'énergie vers l'Asie parce que les États européens ont interdit l'importation de pétrole brut et de produits pétroliers russes. Cela a renforcé la concurrence entre les exportateurs d'énergie russes et du Golfe sur les marchés asiatiques, les États du Golfe restant les principaux fournisseurs de pétrole et de gaz pour la région.

La guerre a également conduit à un nouveau calibrage des relations énergétiques entre la Russie et certains pays asiatiques, ce qui pourrait avoir un impact sur les États du Golfe. La

relation russo-indienne a peut-être été modifiée à mesure que l'Inde achète de plus en plus de pétrole russe. Le Japon, qui est un important acheteur de gaz, de charbon et de pétrole russes, s'est peut-être détourné de la Russie.

- **Les perspectives :**

Les effets de la guerre Russo-Ukrainienne ont été analysés par de nombreuses disciplines et approches distinctes, chacune apportant des contributions spécifiques et importantes. Ce volume a entrepris une approche interdisciplinaire pour rassembler les conclusions sur les effets de la guerre et leurs interconnexions. Il s'agit ici d'une typologie heuristique en « six ondulations » pour encadrer l'analyse, cartographier les effets et introduire les articles de recherche dans le numéro spécial. Plusieurs leçons générales émergent du matériel et des études théoriques et empiriques de ce volume.

Premièrement, les effets d'entraînement de la guerre semblent beaucoup plus profonds si l'analyse adopte les lentilles synoptiques proposées. La spécialisation accrue du milieu universitaire encourage l'examen des effets des politiques dans des domaines précis et des éléments plus petits, ce qui peut faire en sorte que certains effets passent sous le radar des chercheurs et des décideurs. En revanche, l'utilisation de plusieurs outils issus de différentes disciplines peut permettre une analyse plus riche et plus approfondie.

La métaphore de l'équilibre ponctué, largement utilisée dans les sciences politiques, suggère que la guerre peut apporter un changement soudain et dramatique suivi d'une nouvelle période de continuité, de cohérence et de stabilité. En revanche, la typologie utilisée encourage l'analyse de plusieurs couches distinctes mais interconnectées : matériel, développement humain, économique, valeurs et attitudes, gouvernance et relations de pouvoir. Chacun a le potentiel de générer des effets de lavage qui pourraient être immédiats, mais aussi durer plusieurs années ou décennies.

Pour bien saisir ces effets et interactions, la période d'étude devrait donc être beaucoup plus longue. Il est à noter que l'intérêt public dans le conflit a diminué relativement rapidement à l'échelle mondiale au fil du temps. Il n'est peut-être pas évident pour les citoyens de connaître toute la gamme des effets permanents. On pourrait en dire autant des universitaires.

Deuxièmement, les répercussions de la guerre sont nuancées et complexes. Elles sont non seulement plus interconnectées dans le monde globalisé contemporain, mais peuvent également être ressenties à différents niveaux – national, régional et mondial. Mais le poids de l'impact peut varier selon les niveaux et les couches et ne peut souvent pas être ressenti à la même fréquence.

En tant que tel, il est peu probable qu'un seul récit sur les effets de la guerre saisisse pleinement ces effets. Des études détaillées utilisant une gamme de méthodologies et d'approches disciplinaires sont nécessaires pour saisir cette complexité. Toutefois, il est utile d'agrèger ces études. En outre, le cas de la guerre en Ukraine met en relief que la guerre et les grandes questions de politique mondiale aujourd'hui peuvent influencer tous les coins du système international de différentes manières. Cela montre non seulement comment notre monde est devenu interconnecté, mais aussi le changement de la nature même des conflits au XXI<sup>e</sup> siècle.

Troisièmement, les questions d'agence pour atténuer les conséquences de la guerre et les articles de la revue résumée ici font également d'importantes recommandations stratégiques pour réagir aux effets de la guerre. Par exemple, les effets tragiques sur la vie humaine peuvent être atténués par des programmes d'aide humanitaire. Le soutien aux réfugiés et le réinvestissement dans les infrastructures peuvent réduire les effets à long terme. Des politiques fiscales réformées peuvent favoriser la reprise économique.

L'agence entre en jeu parce que les décideurs politiques peuvent faire avancer ces propositions en Ukraine. Il existe également des possibilités d'apprentissage des politiques pour d'autres conflits en cours ou possibles. Des politiques de réduction peuvent donc être mises en place à

l'avance et activées en cas de conflit. Par-dessus tout, la guerre est un acte d'agence et de choix en soi, une décision prise par les dirigeants politiques qui décident de lancer des invasions. Ils sont donc finalement responsables et doivent assumer la culpabilité des effets de la guerre.

Pour<sup>4</sup> revenir sur la guerre en Ukraine, le flux de l'aide occidentale à l'Ukraine est confronté à de sérieux défis et les principaux coupables sont le Premier ministre hongrois Viktor Orbán à l'Union européenne et les républicains isolationnistes aux États-Unis. Une fois cela écarté, une question directe demeure : L'Union européenne et les États-Unis veulent-ils vaincre Poutine en Ukraine ou se contenteront-ils d'un match nul?

Il ne fait aucun doute que l'Union européenne et les États-Unis ont beaucoup aidé l'Ukraine depuis l'invasion russe en février 2022. Selon l'Institut Kiel, les institutions européennes ont fourni environ 85 milliards d'euros (92,7 milliards de dollars) en soutien financier et militaire à l'Ukraine jusqu'au 31 octobre. L'aide bilatérale des États membres de l'UE s'élève à 50 milliards d'euros supplémentaires (54,5 milliards de dollars), tandis que les États-Unis ont fourni 77,4 milliards de dollars supplémentaires en aide financière et encore plus d'équipement et de munitions militaires. Le soutien a joué un rôle essentiel en permettant aux forces ukrainiennes de résister efficacement aux envahisseurs russes beaucoup plus puissants.

Comme il sera développé dans le chapitre suivant, l'Europe a réussi à réduire sa dépendance au gaz russe et l'Occident a imposé des sanctions sévères à la Russie. Bien que des mesures comme le gel des actifs aient été plus efficaces que le plafonnement des prix du pétrole brut et d'autres sanctions, les sanctions ont indéniablement rendu la vie difficile au Kremlin.

Le 14 décembre, l'Union européenne a franchi une étape importante en lançant le processus d'adhésion de l'Ukraine (et de la Moldavie). C'est un geste significatif et une excellente nouvelle qui envoie un message politique fort à Poutine. Pendant ce temps, les pays européens augmentent leurs dépenses militaires, la Finlande a récemment rejoint l'OTAN et la Suède est proche d'y adhérer.

Si tout cela semble très impressionnant, les faits racontent une histoire différente. L'aide occidentale a été cohérente mais prudente, et l'armement n'est fourni qu'après de longues délibérations et négociations. Une action plus rapide aurait peut-être donné de meilleurs résultats. Les dirigeants occidentaux choisissent leurs mots très soigneusement, et ils hésitent à dire quoi que ce soit sur la poursuite de la défaite totale de la Russie en Ukraine. Au lieu de cela, ils parlent de soutenir Kiev aussi longtemps que nécessaire et d'empêcher Poutine de remporter la victoire.

La prudence est raisonnable à la lumière de l'arsenal nucléaire substantiel de la Russie et de la déclaration de Poutine de sa volonté de l'utiliser. La menace a effectivement semé le doute dans chaque mouvement militaire de l'Occident – est-ce que cela franchit la ligne rouge ?

Les faits montrent que les nouveaux programmes d'aide de l'UE et des États-Unis sont non seulement bloqués, mais qu'il y a également eu une diminution importante du soutien au cours du deuxième semestre de 2023. Les nouveaux engagements et versements sont beaucoup plus faibles que les périodes précédentes.

Il n'y a pas lieu de paniquer, les États-Unis finiront probablement par s'en sortir et l'Union européenne trouvera le moyen de contourner l'opposition d'Orbán, même si le bras de fer continue encore fin mai. Une approche similaire a été adoptée lorsque David Cameron, du Royaume-Uni, avait opposé son veto aux réformes visant à renforcer l'euro en 2011. Les dirigeants allemands et français ont proposé un plan B qui a enterré le litige. L'Union européenne continuera donc probablement de soutenir l'Ukraine, au besoin au moyen de programmes d'aide bilatérale d'état à état.

Mais où mène ce chemin ? La vérité est que Poutine a réussi à surmonter la mauvaise planification de l'invasion initiale et à rebondir après la remarquable contre-offensive ukrainienne en

---

<sup>4</sup> Pour les paragraphes qui suivent voir : Defeat Putin in Ukraine or settle for a draw? - <https://english.elpais.com/opinion/2023-12-16/defeat-putin-in-ukraine-or-settle-for-a-draw.html#?rel=mas>

septembre 2022. La Russie a renforcé ses défenses de première ligne et a renforcé ses capacités de production d'armes nationales pour neutraliser efficacement une contre-offensive ukrainienne en 2023.

On s'attend à ce qu'un flux constant d'aide à l'Ukraine prolonge l'impasse militaire actuelle, mais ce n'est pas une certitude. L'Ukraine est motivée par sa volonté nationale de survivre et la Russie est dirigée par un tsar à la poigne de fer. Mais les deux ont des vulnérabilités critiques, et le rôle de l'Occident sera crucial. Du côté ukrainien, des fissures commenceront à apparaître en raison du manque d'armes pour combattre la machine de guerre russe. Du côté russe, le coût socioéconomique du maintien de la guerre deviendra insoutenable.

Bien qu'il soit décourageant de voir la consolidation du pouvoir de Poutine, sa position n'est pas aussi solide qu'il y paraît. Les ressources qu'il consacre à l'effort de guerre sont immenses. Selon une étude de l'Institut international de recherche pour la paix de Stockholm, 35% du budget du gouvernement russe est alloué aux dépenses militaires en 2024. Ce niveau de dépenses de défense n'a pas été vu depuis la fin de la guerre froide et l'effondrement de l'URSS, dit l'amiral britannique Tony Radakin, qui a également noté que la Russie dépense plus pour la guerre que pour la santé et l'éducation combinées.

Une légère augmentation du soutien occidental affaiblirait davantage la position russe. Il ne fait aucun doute que Poutine se battra pour conserver le pouvoir à tout prix. Cependant, il y a des limites à ce qu'il peut faire et à ce que son peuple le laissera faire.

Les pays occidentaux ont collectivement le pouvoir de briser l'impasse actuelle, mais ont choisi de se retenir. Poutine s'est abstenu de jouer la carte nucléaire pour se défendre contre l'escalade prudente du soutien militaire occidental. Pourquoi ? Parce que la Chine – un allié vital de la Russie – s'y oppose clairement<sup>5</sup>. De fait, le déséquilibre ne cesse de s'accroître, à tous les niveaux, entre la Chine et la Russie, menacée de vassalisation. Sans compter que tous les différends territoriaux n'ont pas été réglés et que les blessures du passé - du temps où l'empire russe s'était approprié une partie conséquente du territoire chinois à la faveur des "traités inégaux" - sont encore dans les mémoires, à Pékin.

Ces "traités inégaux", signés entre 1858 et 1901, au moment où la dynastie Qing était très affaiblie après la seconde guerre de l'opium, ont permis à l'Empire russe d'annexer près de deux millions de kilomètres carrés du territoire chinois (une surface équivalente à celle de la France et de l'Allemagne réunies). La Russie s'est approprié la partie nord et la côte orientale de la Mandchourie (la Mandchourie extérieure) qui faisait partie de l'Empire chinois depuis le XI<sup>e</sup> siècle, et qui avait donné naissance à la dynastie Qing, au pouvoir à Pékin entre 1644 et 1911. La ville et le port de Vladivostok (signifiant en russe "le dominateur de l'Orient") ont été fondés en 1860, prenant la place de la ville chinoise de Haishenwei.

De plus, en Asie centrale, la Russie s'est emparée des territoires qui correspondent actuellement à une partie du Kazakhstan, du Kirghizistan et du Tadjikistan. Les Russes, qui avaient participé en 1900 à l'écrasement de la révolte des Boxers avec les Anglais, Américains et Français, ont par ailleurs obtenu la plus forte indemnisation financière, sous prétexte que les Boxers s'étaient attaqués à la branche sud-est du Transsibérien. Insatiables, les Russes voulaient accéder à la mer Jaune pour en faire une mer russe. Mais la défaite face au Japon en 1905 a donné un coup d'arrêt à leurs ambitions.

Le président Xi Jinping, dont le nationalisme est le fonds de commerce, entretient ce sentiment de revanche contre les "traités inégaux". Les Chinois n'oublient nullement cette période. Récemment, le

---

<sup>5</sup> Sur les relations sino-russes voir : Guerre en Ukraine : "Xi Jinping ne souhaite pas une victoire totale de la Russie" – Entretien avec Pierre Andrieu, ancien diplomate et professeur de géopolitique - [https://connexion.lexpress.fr/inscription?referer=PAKz4VRv8D&redirect\\_uri=https%3A%2F%2Fmoncompte.lexpress.fr%2Fcallback&uri\\_referer=https%3A%2F%2Fwww.lexpress.fr%2Fidees-et-debats%2Flukraine-ne-doit-pas-risquer-une-guerre-prolongee-par-niall-ferguson-GZUPF4QCTZGBFOXDLTFWCKBZA%2F&error\\_uri=https%3A%2F%2Fconnexion.lexpress.fr%2Finscription](https://connexion.lexpress.fr/inscription?referer=PAKz4VRv8D&redirect_uri=https%3A%2F%2Fmoncompte.lexpress.fr%2Fcallback&uri_referer=https%3A%2F%2Fwww.lexpress.fr%2Fidees-et-debats%2Flukraine-ne-doit-pas-risquer-une-guerre-prolongee-par-niall-ferguson-GZUPF4QCTZGBFOXDLTFWCKBZA%2F&error_uri=https%3A%2F%2Fconnexion.lexpress.fr%2Finscription)

ministère des Ressources naturelles a publié une carte du pays intégrant des territoires disputés par d'autres Etats, en particulier l'Inde. Les liens entre la Russie et la Chine ont pu être fluctuants dans l'Histoire : quelques années après le traité d'amitié entre Staline et Mao en 1950, la rupture des relations qui conduit même les deux géants au bord de la guerre nucléaire en 1969. "Mais malgré la "fraternité" proclamée entre l'URSS et la République populaire de Chine fondée en 1949, les relations sont dès le départ empreintes de défiance" et "d'incompréhension mutuelle" ; reste à savoir si la lune de miel entre Vladimir Poutine et Xi Jinping sera plus durable

Cependant, nous ne devrions pas sous-estimer le risque que Poutine utilise des armes nucléaires pour prévenir la défaite totale en Ukraine ou pour conserver la Crimée, qui revêt une importance stratégique et symbolique. Nous ne devons pas sous-estimer le risque de réduction de l'aide à l'Ukraine, qui pourrait conduire à une impasse ou même à une détérioration de la position de Kiev.

La question est de savoir ce que le monde occidental, et en particulier l'UE, souhaite : Continuer à investir des milliards pour maintenir une impasse alors que toute la société ukrainienne en souffre? Un armistice de style coréen avec le pays divisé selon les lignes actuelles? Ou une situation où Poutine perd du terrain en Ukraine et fait face à des défis chez lui? La chose la plus urgente à faire est de débloquent de nouveaux fonds pour l'Ukraine. Cependant, à un an de l'arrivée au pouvoir d'une nouvelle administration américaine, nous devons réévaluer l'objectif en Ukraine. La diminution du soutien à Kiev, voire son maintien au niveau actuel, présente un risque plus élevé pour l'Europe que l'augmentation du soutien.

*« Presque tout le monde a au moins une personne au téléphone qui ne décrochera plus jamais le téléphone. » (Volodymyr Zelensky, Président de l'Ukraine)*

### **Les risques à long terme de la guerre en Ukraine, l'impact sur les assurances et le cas de la France<sup>6</sup>**

*« L'évolution du contexte mondial des risques oblige les gouvernements, les entreprises et les organisations internationales à réévaluer le risque systémique de façons fondamentalement nouvelles. » (Forum Economique International)*

La<sup>7</sup> croissance russe a été plus impactée par la guerre et les sanctions qui en ont résulté que la croissance européenne ne l'a été par l'envolée du prix du gaz. Cependant, toutes les économies, y compris l'Ukraine, se sont révélées fortement adaptables : la Russie a largement contourné les sanctions, l'Union Européenne a diversifié ses approvisionnements de gaz et l'économie ukrainienne parvient à se maintenir à flots. Le contexte géopolitique, et notamment les élections américaines, créent une forte incertitude sur l'évolution de la guerre ainsi que sur ses conséquences économiques.

La guerre en Ukraine a entraîné un effondrement du PIB dans le pays. En 2022, le PIB Ukrainien s'est effondré de 29% (1) et ne connaît qu'un rebond modéré. Ce choc n'est pas surprenant au vu de l'occupation d'une partie du territoire et de l'émigration d'environ 6 millions d'Ukrainiens (2). En 2025, le PIB ukrainien serait toujours inférieur de 20 % par rapport à son niveau de 2021 d'après les prévisions du FMI (ces prévisions sont par nature aléatoires puisqu'elles dépendent largement de l'évolution du conflit).

---

<sup>6</sup> Voir :

- Russia-Ukraine conflict: Long-term risks emerging - <https://www.marsh.com/us/risks/geopolitical-risk-russia-ukraine-conflict/insights/russia-ukraine-conflict-long-term-risks-emerging.html>
- Guerre en Ukraine : quelles conséquences macro-économiques pour les entreprises françaises ? - <https://bigmedia.bpi.france.fr/news/guerre-en-ukraine-quelles-consequences-macro-economiques-pour-les-entreprises-francaises>

<sup>7</sup> Pour les 4 paragraphes suivants voir : Quel impact économique après deux ans de guerre en Ukraine ? - Sylvain Bersinger - <https://www.la Tribune.fr/opinions/tribunes/quel-impact-economique-apres-deux-ans-de-guerre-en-ukraine-991144.html>



L'économie russe, après avoir connu une récession de -2,1% en 2022, a retrouvé une croissance modeste depuis. L'économie de la zone euro a quant à elle échappé à la récession mais n'enregistre qu'une croissance faible. En 2025, le PIB de la zone euro aura progressé de 6,5% par rapport à 2021, contre une hausse de 4,6 % pour le PIB russe sur la même période (prévisions FMI).

L'impact de la guerre sur l'inflation a été très légèrement supérieur en zone euro qu'en Russie. La guerre en Ukraine a fait bondir l'inflation aussi bien en zone euro qu'en Russie. En comparant les chiffres disponibles début 2024 (FMI) avec les prévisions réalisées à l'automne 2021, il apparaît que, sur la période 2021-2025, les prix auront augmenté de 13% de plus du fait de la guerre en zone euro, contre une progression supplémentaire limitée à 12% en Russie (3).

L'Europe a vécu une crise inflationniste violente mais a su s'adapter. Le fort ralentissement des livraisons de gaz russe a conduit à une envolée du prix et à une hausse de l'inflation inédite depuis 40 ans. Cependant, l'inflation est désormais sur une pente baissière, le continent n'a connu ni récession généralisée ni coupures de courant ou pénuries de gaz. Les économies de la zone euro se sont montrées adaptables pour à la fois consommer moins d'énergie et diversifier leurs sources d'approvisionnement de gaz (notamment la livraison de gaz liquéfié par bateau), ce qui a permis au prix du gaz de retrouver un niveau proche de celui d'avant la guerre en Ukraine. La hausse des dépenses militaires du fait de la menace russe pourrait stimuler la croissance dans les années à venir.

Bientôt trente mois après l'invasion de l'Ukraine par la Russie, l'impact à long terme du conflit se fait sentir. Le conflit, qui a débuté le 24 février 2022, a incité de nombreuses multinationales à quitter volontairement ou à rompre leurs liens commerciaux avec la Russie et a déclenché un large éventail de sanctions internationales. Maintenant, une grande partie de l'attention s'est déplacée des développements spécifiques en Ukraine et en Russie vers l'inflation économique mondiale et une fracture de l'ordre géopolitique.

Les entreprises et les gouvernements ne doivent pas perdre de vue les conséquences indirectes du conflit russo-ukrainien, qui pourrait durer longtemps. Cela comprend le risque continu découlant du grand volume de nouvelles sanctions économiques, financières et commerciales et l'impact mondial découlant de la disponibilité réduite de produits clés tels que le pétrole, les engrais et les céréales.

Les réclamations en vertu des polices d'assurance contre le risque politique et de crédit commercial prennent généralement du temps à se développer; le volume des réclamations associées au conflit est presque certain d'augmenter, bien que cela reste à voir. Voici un état des lieux sur les répercussions importantes du conflit sur l'assurance et la gestion des risques :

- **Aviation et espace**

Les sanctions prises par le Royaume-Uni, l'Union européenne et d'autres pays interdisant la fourniture d'avions ou de pièces détachées à la Russie, ainsi que le financement ou l'assurance connexe, suivies d'une expropriation par la Russie d'avions loués à l'étranger, ont entraîné l'immobilisation de plusieurs avions en Russie. Cela a entraîné d'importantes pertes de coque d'avion, qui ont déjà fait grimper les taux d'assurance de guerre des coques d'aviation d'environ 200 %, en moyenne, et les assureurs ont réexaminé la couverture.

Le marché plus large de l'assurance de l'aviation pourrait se durcir, mettant encore plus à rude épreuve l'industrie de l'aviation, qui a du mal à se remettre de l'impact de la pandémie.

Les sanctions dans les domaines de l'aviation et de l'espace ont également entraîné l'indisponibilité de la couverture d'assurance internationale pour les lancements et déploiements de satellites et de sites de lancement russes en Russie. Entre 2017 et 2021, la Russie a représenté environ 16 % des lancements mondiaux.

En outre, les avions russes spécialisés ont transporté une proportion importante de satellites fabriqués et livrés en dehors de la Russie, ce qui n'est plus possible.

Cette réduction de la capacité de transport par satellite pourrait retarder les lancements pendant des années, ce qui entraînerait une réduction des primes d'assurance spatiale qui pourrait avoir une incidence sur les taux de lancement à l'extérieur de la Russie.

- **Transports maritimes**

Les dommages causés aux navires, aux ports et aux cargaisons maritimes entraîneront des pertes dans les ports ukrainiens. Notamment, la couverture d'assurance pour le transit terrestre de marchandises en Ukraine n'est plus disponible.

Les réseaux logistiques mondiaux et la circulation des produits de base pourraient être perturbées davantage en raison des hostilités en Ukraine et indirectement par les sanctions et le resserrement du marché de l'assurance.

L'augmentation significative des sanctions et des contrôles commerciaux sur la Russie a un impact sur une grande variété de biens fournis à ou en provenance de la Russie. L'UE, le Royaume-Uni et d'autres pays ont également interdit le financement et l'assurance des exportations et des importations touchées. Les différences entre les régimes de sanctions de divers pays ont ajouté une mesure supplémentaire de complexité et de risque de faire des affaires à l'échelle internationale.

Les entreprises qui exercent des activités à l'échelle internationale doivent tenir compte non seulement des sanctions qui s'appliquent à elles, mais aussi de la façon dont les sanctions locales peuvent s'appliquer à d'autres parties de leur réseau logistique et avoir une incidence sur leurs activités, ainsi que sur leurs banques, prêteurs et assureurs.

Il convient également de noter que l'assurance maritime a été mise en demeure ces dernières années par les contrôleurs américains et britanniques d'accroître leur surveillance des navires et des marchandises qu'ils assurent afin d'identifier les navires qui peuvent avoir des sanctions ou être impliqués dans des sanctions d'évasion.

Pour le moment, toutes les couvertures d'assurance maritime restent relativement stables, tant du point de vue de la capacité globale que des prix, à l'exception de l'augmentation des taux de guerre pour les navires et les cargaisons.

- **Énergie et électricité**

Le marché de l'assurance de l'énergie connaît un impact immédiat sur son volume de primes en raison des sanctions imposées au pétrole russe et des tentatives de l'UE de réduire sa dépendance à l'énergie russe. En décembre 2021, la Russie représentait près de 10 % de la production mondiale de pétrole. L'Allemagne et d'autres membres de l'UE qui ont précédemment acheté du gaz naturel et du pétrole russes tentent de mettre en place des sources d'énergie alternatives, notamment en retardant éventuellement les plans initiaux d'élimination du charbon ou en rénovant des centrales au charbon déjà fermées (lorsque cela est possible). Répondre à la demande en énergie pourrait accroître le besoin de nouveaux investissements énergétiques en amont et d'infrastructures énergétiques en dehors de la Russie.

Les sanctions de l'UE interdisant aux entreprises de l'UE d'assurer toute cargaison de pétrole russe doivent entrer pleinement en vigueur d'ici le 5 décembre 2022, ce qui soulève des préoccupations quant à la hausse des prix de l'énergie. Le Royaume-Uni a jusqu'à présent retenu une interdiction similaire, limitant uniquement les importations au Royaume-Uni à partir de la fin de l'année. Les modifications des positions du Royaume-Uni et de l'UE dépendent du résultat d'une tentative des États-Unis d'obtenir un accord international sur un plafond des prix du pétrole, ce qui permettrait d'assurer les expéditions de pétrole à un certain prix.

L'une des conséquences à long terme du conflit russo-ukrainien est l'accélération de la transition vers les sources d'énergie renouvelables. Les observateurs du marché de l'énergie prévoient que les économies matures entrent dans un « super-cycle d'investissement » dans lequel les

dépenses en capital pour soutenir la transition vers une économie à faibles émissions de carbone devraient être énormes. Ce changement devrait accroître la demande d'assurance pour ces nouvelles industries.

- ***Crédit, risque politique et cautions***

Des revendications commencent à émerger pour le crédit commercial russe et ukrainien, le risque politique et les politiques de crédit structurées émises avant l'imposition de sanctions. Davantage de créances commerciales et de créances structurées pour la Russie ont été constatées au second semestre 2022 et en 2023. Les allégations de risque politique sont avérées de la Russie depuis le quatrième trimestre de 2022.

Des sinistres de guerre et de confiscation en Ukraine ont fait surface. Depuis la fin de février, peu de nouvelles polices d'assurance risque politique ou d'assurance-crédit sont disponibles pour la Russie, l'Ukraine ou le Bélarus. Le conflit a eu un impact minime sur le marché mondial des cautions, en raison de la faible pénétration des cautions en Russie ou en Ukraine. L'un des effets indirects évidents du conflit russo-ukrainien est l'augmentation des risques économiques et politiques dans les pays les plus pauvres qui dépendent fortement de l'énergie et des importations agricoles, en particulier les pays d'Afrique et du Moyen-Orient.

Il y a également une prudence accrue dans le risque écrit en Chine, en raison de son soutien à la Russie et de l'intensification des tensions à Taïwan, ce qui a accru les préoccupations au sujet du risque économique accru en Chine.

Le conflit russo-ukrainien souligne la volatilité accrue de la géopolitique ces dernières années, ce qui complique la gestion du risque dans les réseaux logistiques complexes et étendus et l'évaluation du coût approprié de ce risque. Cette prise de conscience, renforcée par le conflit en cours, augmente la demande de crédit commercial, de risque politique et d'assurance-crédit structurée pour répondre à l'environnement de risque accru, garantir la liquidité et réduire les coûts en capital.

Ces tendances s'expliquent par un resserrement quantitatif et une politique de contraction de la masse monétaire. La société de cautionnement voit également une demande accrue en raison de l'inflation de la valeur des projets et des actifs, de la nécessité de libérer des garanties pour soutenir la liquidité et de l'augmentation des coûts des facilités de crédit bancaires.

- ***Autres lignes d'assurance spécialisée***

Le conflit a signalé un changement dans les réactions des entreprises face aux événements qui déclenchent des décisions morales / éthiques. Plus d'un millier d'entreprises ont annoncé qu'elles quittaient ou réduisaient volontairement leurs opérations en Russie.

L'exode des entreprises occidentales de Russie illustre comment la pression publique peut amplifier les risques pour les décisions des entreprises visant à démontrer leur engagement envers les programmes environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Par exemple, le choix de continuer à faire des affaires dans un pays perçu comme étant contraire aux valeurs ESG, ou de se retirer et de déclencher une perte financière, peut compliquer les risques de responsabilité des administrateurs et dirigeants (D&O). La Russie a également menacé les procédures d'insolvabilité et la responsabilité pénale des entreprises qui cherchent à fermer leurs activités en Russie.

Le conflit russo-ukrainien a exacerbé le risque économique post-COVID-19, accéléré l'inflation et tracé une ligne de démarcation avec l'orthodoxie économique occidentale récente. Par exemple, des bouleversements macroéconomiques plus importants, découlant en grande partie du conflit, ont contribué au ralentissement des transactions de fusion et d'acquisition. Au premier semestre de 2022, la taille des transactions était généralement inférieure à celle du premier semestre de

2021 et, aux États-Unis, le nombre de introductions en bourse et de sociétés d'acquisition à vocation spéciale (SAVS) et de désinvestissements a diminué d'environ 75 %.

Cela pourrait réduire temporairement la demande de produits à risque transactionnel, comme l'assurance de garanties et de déclarations, qui a connu une forte croissance au cours des dernières années, tout en augmentant la complexité de certains de ces risques

- **Les facteurs à surveiller**

Voici quelques facteurs nouveaux découlant du conflit entre la Russie et l'Ukraine qui pourraient justifier un suivi et une discussion avec le professionnel de la gestion des risques :

→ **Impact des sanctions** : Le recours aux sanctions et aux contrôles commerciaux a considérablement augmenté. Alors que les médias se sont concentrés sur l'industrie aéronautique et maritime, les sanctions ont en fait eu un impact sur une grande variété de biens et de services fournis à la Russie.

Les entreprises doivent maintenant se tenir au courant des changements très réguliers aux sanctions, des différences dans les régimes de sanctions entre l'UE, le Royaume-Uni et les États-Unis, ainsi que d'autres pays qui se joignent à l'effort, comme Singapour, l'Australie et le Canada. Cela augmente la complexité pour les entreprises internationales qui cherchent à savoir quelles sanctions peuvent s'appliquer dans tous les différents pays dans lesquels elles opèrent.

→ **Réaction des actionnaires** : Alors que de nombreuses entreprises occidentales ont annoncé des plans de cession d'actifs en Russie, souvent à grands frais, la façon dont les organisations gèrent les décisions futures de sortie des pays — et la question de savoir si ces décisions déclenchent des mesures dérivées qui peuvent être couvertes par l'assurance responsabilité civile des D&O — demeure inconnue.

→ **Exclusions d'assurance** : Certains assureurs ont cherché à imposer de nouvelles exclusions pour réduire leur exposition aux sinistres découlant du conflit et aux sanctions. Les clients devraient travailler avec leur courtier pour comprendre les répercussions possibles de la couverture et envisager de contester les exclusions non claires ou inutiles afin d'éviter les différends potentiels avec leurs assureurs.

→ **Evolutions de réseaux logistiques** : De nombreuses entreprises recherchent de nouveaux fournisseurs, points de fabrication et itinéraires d'expédition. Un changement majeur de mentalité est en cours, des livraisons « **juste à temps** » à la gestion des risques du réseau logistique « **juste au cas où** ».

La combinaison de ces problèmes avec la géopolitique et l'inflation signifie que les valeurs à risque ont augmenté dans des endroits moins connus, souvent avec de nouveaux fournisseurs et des clients changeants. Les risques de crédit et politiques sont nécessairement accrus, et l'assurance existante et nouvelle pour ces risques devrait être revue pour s'assurer que la couverture est appropriée et adéquate.

→ **Liquidités** : Compte tenu des défis économiques et géopolitiques plus vastes et de l'impact sur le réseau logistique, les coûts du capital et le besoin de fonds de roulement augmentent en même temps. L'assurance-crédit, l'assurance caution et l'assurance contre les risques politiques peuvent être efficaces pour garantir des liquidités supplémentaires et réduire les exigences en matière de garantie. Il peut également augmenter les lignes de crédit et réduire les coûts en capital réglementaires pour les institutions financières.

Pour mieux comprendre l'exposition de leur organisme aux sinistres potentiels découlant du conflit russo-ukrainien et pour examiner ses protections d'assurance, il est impératif pour les dirigeants et les administrateurs de mandater leurs risk-managers pour faire une étude approfondie et de mettre

en place un suivi dans une situation mouvante comme le montre la récente offensive russe au nord de Kharkiv, deuxième ville du pays et proche de la frontière russe et qui interroge sur la capacité des ukrainiens à contenir la poussée russe à horizon 2025.

Quant à la France, avant le début de la guerre plus de 500 entreprises françaises se trouvaient sur le sol russe, dont 35 membres du CAC40. Aujourd'hui qu'en est-il ?

Avant que le conflit n'éclate, les instituts de prévisions tablaient sur une croissance française comprise entre 3,5 et 4 % en 2022. Elle s'est finalement limitée à 2,5% et, en moyenne sur l'année 2023, le PIB n'a augmenté que de 0,9 % ; on rappelle que le taux était de +6,4 % en 2021.

Pour vous donner une petite idée sur l'impact, si on supposait un prix du baril à 110 dollars en moyenne, ça représenterait 0,4 point de croissance en moins. On sait aussi qu'une hausse de 20 % des matières premières, hors énergies, équivaldrait à une réduction du taux de croissance du PIB français de 0,1 point. Et dans un scénario extrême d'embargo sur les imports de gaz russe, on pourrait s'attendre à une réduction du taux de croissance du PIB de la zone euro de 3 à 4 points.

Evidemment tout cela a un impact sur l'inflation. Avant le conflit, les instituts de prévision tablaient sur une inflation comprise entre 3,2 et 3,9 % en zone euro, et entre 2,5 et 3 % en France. Finalement l'inflation s'est située en France à 5,2 % en 2022 et à 4,9% en 2023.

Le plan de résilience économique et sociale, annoncé le 16 mars 2022, se concentrait sur les filières les plus affectées. Il prévoit notamment une remise sur le carburant de 15 centimes par litre pour les particuliers et professionnels, une aide aux entreprises dont les dépenses de gaz et d'électricité représentent au moins 3 % du chiffre d'affaires, un relèvement du plafond du PGE, un accès facilité aux reports de charges fiscales et sociales pour les entreprises affectées par les prix de l'énergie ou la perte d'exportations vers l'Ukraine ou la Russie, le prolongement du dispositif d'activité partielle de longue durée, ainsi qu'une aide financière exceptionnelle de 35 centimes par litre de gazole pour les pêcheurs.

Si on n'était pas sûr du « *quoi qu'il en coûte* », le coût des mesures était alors tout de même évalué à au moins 25 milliards d'euros.

On le sait désormais, l'Ukraine et la Russie ont un rôle central sur de nombreux marchés de matières premières comme l'énergie, les métaux, les produits agricoles ou encore les semi-conducteurs. La Russie est notamment le premier fournisseur de gaz naturel de l'Union européenne avec près de 40 % des imports, et le deuxième exportateur mondial de pétrole.

Le déclenchement du conflit a ainsi entraîné une hausse du prix de certaines matières premières, en particulier de l'énergie. Les prix du gaz naturel, du pétrole, du blé, du palladium et du nickel ont fortement augmenté et ont surtout affiché une importante volatilité. Et même si la France est moins dépendante que certains de ses voisins de la Russie concernant les énergies, elle n'en reste pas moins importatrice de certaines matières premières industrielles essentielles, telles que le palladium ou le titane, ou encore de semi-conducteurs.

L'élément rassurant, c'est que la France est peu dépendante des économies russe et ukrainienne au niveau global. 1,3 % des exportations françaises va en Russie et 0,3 % vers l'Ukraine. Et côté importations, 1,6 % provient de Russie et 0,2 % d'Ukraine.

En ce qui concerne le tourisme, les recettes provenant des échanges de services avec la Russie sont plutôt faibles, le secteur du tourisme français apparaît donc peu exposé. Seulement 1,2 % des recettes proviennent des services de voyages liés à la Russie et en 2018, on dénombrait 900 000 touristes russes en France, soit 1 % du nombre total de touristes et 1,3 % des nuitées. Il reste à savoir quel sera l'effet « jeux olympiques » sur le tourisme en France en 2024.

La présence des entreprises françaises en Ukraine et en Russie est plutôt limitée, puisqu'on dénombre environ 700 filiales réparties sur les deux pays. La Russie et l'Ukraine comptaient

respectivement 535 et 159 filiales en 2021, soit 2 % des filiales françaises à l'étranger. Au total, cela représente 235 000 emplois, soit 3,4 % du total des effectifs à l'étranger.

Certains grands groupes restent malgré tout exposés aux conséquences du conflit via leurs activités en Russie. C'est le cas d'Avtovaz par exemple, une filiale de Renault, pour laquelle la Russie représente le deuxième marché. C'est également le cas de Total Energies, dont 17 % de la production de gaz s'effectue en Russie, et de Rosbank, une filiale de la Société Générale, dont l'activité dans le pays représente 2,8 % du produit net bancaire.

En Russie, les investissements directs étrangers (IDE) représentent 1,8 % de nos stocks nets. Ils ont généré près de 2,7 milliards d'euros de revenus en 2019, soit 6,2 % des revenus issus des investissements directs français. Le stock net d'IDE en France ne représentait que 0,1 % du stock total, soit environ 550 millions d'euros en 2019.

En ce qui concerne les échanges commerciaux et exportations, la France est dépendante de ces deux pays pour certains produits : 17 % des produits pétroliers importés par la France et 9 % des hydrocarbures naturels et autres produits des industries extractives proviennent de Russie et d'Ukraine, dont 33 % pour le charbon. Côté exportations françaises, les secteurs les plus exposés sont l'industrie aéronautique (4,5 % des exportations), ainsi que l'industrie chimique des parfums et cosmétiques (3,4 %).

Parmi les filières les plus exposées, on peut tout d'abord citer l'automobile, notamment importatrice de palladium et d'aluminium pour la production des systèmes d'échappement, ainsi que de semi-conducteurs. Le secteur aéronautique est également exposé, via ses importations de titane, dont la moitié serait d'origine russe. Il en va de même pour la chimie qui est une grande utilisatrice de titane, et est surtout de gaz naturel. Ce dernier représente 22 % de ses consommations intermédiaires d'énergie et 3,4 % de sa valeur ajoutée. Les filières agricole et agroalimentaire, sont quant à elles touchées par la hausse des prix des produits agricoles, notamment utilisés pour nourrir le bétail.

En 2023, la France réhausse significativement son rang de fournisseur de l'Ukraine, passant de la 14<sup>ème</sup> à la 10<sup>ème</sup> place, avec 1,6 Md € d'exportations et 2,8% du marché (contre 2,4% et 2,2% respectivement en 2021 et 2022).

La gouvernance globale du risque systémique nécessite d'adopter des mesures pour réduire l'exposition, mais aussi de cultiver de manière proactive un état d'esprit, des capacités et des partenariats pour renforcer la résilience.

*« La guerre entre la Russie et l'Ukraine est, entre autres, un moment de clarification, exposant les inconvénients des interdépendances mondiales. » (Forum Economique International)*

## **Revisiter les risques émergents et la gestion des risques à la lumière des événements d'Ukraine<sup>8</sup>**

*« La gouvernance globale du risque systémique nécessite d'adopter des mesures pour réduire l'exposition, mais aussi de cultiver de manière proactive un état*

---

<sup>8</sup>Pour cette partie voir :

- Rethinking Emerging Risks For 2024 - John M. Bremen - <https://www.forbes.com/sites/johnbremen/2024/04/17/rethinking-emerging-risks-for-2024/>
- Ukraine crisis and political risk demands change in risk management mindset, says security expert - Ben Norris - April 5, 2022 - [https://www.commercialriskonline.com/ukraine-crisis-and-political-risk-demands-change-in-risk-management-mindset-says-security-expert/?utm\\_source=feedotter&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=FO-04-05-2022&utm\\_content=httpswwwcommercialriskonlinecomukrainecrisisandpoliticalriskdemandschangeinriskmanagementmindsetsayssecurityexpert&mkt\\_tok=NDMyLUZYRS01NDcAAAGDmFq1cAj8kLtvXWA5wP4Fw1JWhVscTN7qK4JQ\\_T81LAsvFa6ZNEB-mCQ8G1UaUYdDB\\_IJ9JRrNVyO7E99g75yi-S48a3rysgpa5pQiw](https://www.commercialriskonline.com/ukraine-crisis-and-political-risk-demands-change-in-risk-management-mindset-says-security-expert/?utm_source=feedotter&utm_medium=email&utm_campaign=FO-04-05-2022&utm_content=httpswwwcommercialriskonlinecomukrainecrisisandpoliticalriskdemandschangeinriskmanagementmindsetsayssecurityexpert&mkt_tok=NDMyLUZYRS01NDcAAAGDmFq1cAj8kLtvXWA5wP4Fw1JWhVscTN7qK4JQ_T81LAsvFa6ZNEB-mCQ8G1UaUYdDB_IJ9JRrNVyO7E99g75yi-S48a3rysgpa5pQiw)



*d'esprit, des capacités et des partenariats pour renforcer la résilience. » (Forum Economique International)*

Une étude récente révèle les principaux risques signalés par les administrateurs et dirigeants d'entreprise à l'échelle mondiale pour 2024 ; le domaine de la santé et de la sécurité est au premier rang alors qu'il était en cinquième position l'an dernier. Les leaders efficaces adoptent une approche d'ERM pour analyser les risques émergents et créer des programmes de financement du risque optimaux, en posant des questions clés au cours de leur analyse.

En plus de la santé et de la sécurité qui apparaissent donc comme le principal risque, les nouveaux risques sur la liste comprennent des systèmes et des contrôles, des violations des sanctions, reflétant l'intensification des tensions géopolitiques et la complexité croissante de la gouvernance d'entreprise.

Les classements varient selon les régions. Par exemple, le changement climatique demeure l'un des sept principaux risques en Asie, en Australasie et au Moyen-Orient, mais pas dans d'autres régions. La violation des droits de l'homme est le deuxième risque en Afrique et le septième en Asie. Le contentieux civil est l'un des sept principaux risques en Amérique du Nord et en Amérique latine. La structure des conseils d'administration est l'un des sept principaux risques en Asie. L'IA et l'apprentissage automatique sont les sept principaux risques au Moyen-Orient. Les pratiques commerciales des fournisseurs sont les sept principaux risques en Afrique.

Selon des experts, les leaders efficaces prennent les mesures suivantes pour gérer les risques :

- **Adopter une approche holistique de la gestion des risques et de la prise de décision dynamique :**

Aujourd'hui, les conseils d'administration et les chefs d'entreprise efficaces prennent en compte des risques allant de l'intelligence artificielle aux changements climatiques et cybernétiques, en passant par les développements géopolitiques et les changements sociétaux dans le monde du travail. Ces dirigeants comprennent que les approches traditionnelles du cloisonnement des risques sont insuffisantes dans l'environnement actuel, ce qui oblige les décideurs à adopter une approche d'Entreprise-wide Risk Management (ERM) pour analyser les risques émergents et créer des moyens optimaux de financer l'exposition aux risques.

- **S'entendre sur l'appétit pour le risque pour l'organisme :**

Des dirigeants efficaces harmonisent les plans de gestion du risque avec l'appétit et la tolérance au risque de l'organisation. Même dans le même secteur, les entreprises peuvent avoir des capacités et des appétits très différents pour la volatilité financière – l'une peut préférer conserver le risque, tandis qu'une autre peut choisir de transférer le risque lorsque c'est possible. La bonne voie pour un organisme donné dépend de sa solidité financière et de ses objectifs.

- **Adopter une approche « portefeuille » de gestion et de réduction des risques :**

Les dirigeants efficaces utilisent l'approche portefeuille lorsqu'ils examinent l'exposition totale de leur organisation aux risques et lorsqu'ils examinent des combinaisons d'options de placement pour gérer les risques. L'utilisation d'un langage et d'un cadre communs à tous les portefeuilles de risque permet aux dirigeants de définir la stratégie qui convient à leur organisme – en d'autres termes, l'ensemble des investissements dans la réduction des risques qui offre la protection nécessaire contre les risques au moindre coût.

Par exemple, les dirigeants peuvent évaluer les investissements dans des domaines tels que la résilience du réseau logistique, la requalification du travail ou les améliorations de la cybersécurité. Les avantages comprendront la réduction des coûts ou des risques (ou les deux), l'établissement d'un lien entre la stratégie de gestion des risques de l'organisation et la stratégie

financière, ainsi que la transparence et l'amélioration de la communication sur les risques dans l'ensemble de l'organisme.

- **Poser les bonnes questions :**

Deux des questions les plus importantes que les leaders efficaces se posent lorsqu'ils envisagent de nouveaux risques sont les suivantes : Que signifient ces risques pour notre entreprise? Quelles sont nos options pour gérer ces risques? Pour répondre à ces questions, il faut souvent traduire les données au moyen de modèles analytiques et d'algorithmes. De plus, les questions suivantes servent de cadre d'analyse pour favoriser une gestion et une optimisation efficaces du portefeuille de risques :

- **Quel événement imprévu non financé serait important pour l'organisme ?** L'importance relative diffère pour chaque organisation et dépend non seulement de la taille et de la force, mais aussi des objectifs financiers de l'organisation.
- **À quels événements l'organisme veut-il se prémunir ?** Cette question vise à déterminer les types de pertes qui pourraient dépasser la tolérance au risque de l'organisme.
- **Comment se prémunir contre les risques inconnus ou non sur notre écran ?** Les experts demandent souvent : « Comment pouvons-nous éviter « l'échec de l'imagination » en tenant compte des risques que nous n'avons jamais connus auparavant ? »
- **À quoi ressemble le panorama de risque total de l'organisme ?** Une compréhension approfondie du panorama du risque total exige l'identification et la quantification des risques. Même les risques émergents et complexes peuvent être quantifiés, ce qui représente une composante essentielle d'une gestion efficace des risques.
- **Que peut faire l'organisme pour réduire les risques ?** Une autre façon de considérer cette question est de savoir quels investissements l'organisme peut faire pour réduire ses risques.
- **Quelles solutions de financement du risque sont les plus logiques pour l'organisme ?** Après avoir examiné les questions ci-dessus, il devient plus facile de sélectionner les options de financement du risque à mesure que la protection obtenue de chaque investissement dans la réduction devient plus apparente.

La gestion efficace des risques dans l'environnement dynamique et incertain d'aujourd'hui peut être difficile pour tout conseil d'administration ou toute équipe de la direction générale. Les dirigeants les plus efficaces utilisent un éventail de stratégies pour identifier, évaluer, prévoir, se préparer et atténuer les risques.

Précisément, pour Cvete Koneska, chef du service consultatif de la société de renseignement de sécurité Dragonfly : *« Les gestionnaires du risque doivent voir grand et adopter une approche plus holistique de la gestion du risque pour mieux faire face aux nombreux risques soulevés par la guerre Russie-Ukraine qui ne sont tout simplement pas noirs et blancs. »*

Les entreprises doivent à la fois penser et se sentir à l'aise pendant la crise, en gardant un comportement éthique à l'esprit, et estime que les gestionnaires de risques sont bien placés pour jouer un rôle de premier plan dans les processus décisionnels cruciaux. Selon les experts, de nombreuses grandes multinationales ont tiré des leçons de la gestion des risques liée à la Covid-19 et ont mis en place des cadres de gestion des risques pour bien faire face aux menaces soulevées par le conflit. Cependant, il y a toujours place à l'amélioration et les organismes les plus performants doivent adapter leurs plans au nouveau scénario de risque.

Pour Mme Koneska les risques auxquels sont confrontées les entreprises du fait de l'invasion russe de l'Ukraine varieront selon l'entreprise et le secteur : *« Les risques dépendent de l'empreinte physique des entreprises en Russie ou en Ukraine, du nombre de personnes qu'elles ont, de leurs données ou de leurs revenus. Il y a tellement de choses à prendre en considération, pour déterminer les risques de chaque entreprise, mais je pense qu'en fin de compte, il n'y aura jamais un seul risque. Il y en aura toujours plus d'un, surtout dans un conflit complexe comme celui-ci. »*

Le grand défi pour les gestionnaires de risques est de bien définir la combinaison de risques et de comprendre comment les risques interagissent entre eux et les objectifs d'impact, avant de décider des meilleurs outils de traitement. Mais surtout, il est indispensable d'adopter une approche globale de haut niveau du risque plutôt que de se concentrer sur les menaces individuelles, ce qui pourrait faire en sorte que d'autres problèmes soient négligés.

Et Mme Koneska précise : *« Cela devrait vraiment être la priorité absolue pour les gestionnaires des risques. Plutôt que d'aborder le risque au coup par coup, ils doivent adopter une approche plus globale et trouver le bon équilibre entre les mesures qui peuvent réduire ces risques. Cela dépendra beaucoup de votre secteur, de votre exposition et ainsi de suite. Je ne dis pas qu'il faut ignorer les risques individuels, mais cette approche fragmentaire peut vous faire oublier certaines dépendances et certaines des mesures d'atténuation d'un risque peuvent aussi en réduire un autre. »*

*Si vous évacuez une grande partie de votre population de l'Ukraine, vous réduisez évidemment votre risque de sécurité, mais vous pourriez également réduire le risque pour les données et l'équipement. Il s'agit d'entrer dans cet état d'esprit pour réfléchir en profondeur aux risques. C'est exactement le genre de scénario où il faut vraiment voir grand. »*

En plus de penser à la situation dans son ensemble, les entreprises et leurs gestionnaires de risques doivent penser de manière fluide et au-delà des chiffres financiers purs afin de faire face à de nombreux risques politiques soulevés par la crise. Cela nécessite un changement de mentalité et il y a place à l'amélioration : *« Le risque juridique lié aux sanctions ou aux risques pour la sécurité si vous avez des gens en Ukraine n'est pas noir ou blanc. Un grand nombre des décisions auxquelles sont confrontées les entreprises sont un peu moins claires que dans certains autres domaines de risque. Il y a un peu plus de gris ici. »*

*Je pense que pour être en mesure de naviguer dans cet espace gris, les entreprises et les gestionnaires de risques doivent maîtriser un peu mieux le langage politique et géopolitique et ce que cela signifie pour les entreprises. Les entreprises sont très douées pour les chiffres et les profits, mais peu d'entre elles sont conscientes de leur rôle dans l'espace politique. Je pense que cette crise met vraiment cela en évidence, surtout pour les grandes multinationales. »*

Il n'est plus possible ni soutenable pour les entreprises de se soucier uniquement des résultats financiers et elles doivent de plus en plus tenir compte du comportement éthique lors de la prise de décisions. Cette leçon est rappelée haut et fort par la crise russo-ukrainienne : *« C'est là que je vois un besoin d'amélioration et c'est là que beaucoup de gens viennent nous demander conseil. Mais le fait qu'ils se soient adressés à nous signifie qu'ils ont cerné cette lacune et le fait qu'ils n'ont peut-être pas été suffisamment équipés pour naviguer dans ce langage et cet espace, et qu'ils se retrouvent maintenant dans une situation où ils doivent le faire. Il s'agit donc de décisions légèrement plus complexes à prendre. »*

Et parce que l'éthique est autant une considération que les finances dans plusieurs des questions découlant du conflit, le risque de réputation est une grande menace pour les multinationales. C'est un gros risque et beaucoup de grandes multinationales ont du mal à prendre une décision et à tenir compte de toutes les conséquences sur leur réputation. Par exemple, il ne s'agit pas seulement de respecter les sanctions, il s'agit des valeurs de chaque organisme et de ce qu'il défend. Encore faut-il que les gestionnaires des risques soient invités à participer à ces discussions.

Mme Koneska précise : *« De nos jours, les marques peuvent très rapidement perdre leur réputation. Ce sont des décisions prises par les conseils d'administration, mais je pense que les gestionnaires de risque ont un rôle à jouer. Ils doivent être en mesure de définir clairement les risques des différents scénarios et plans d'action et de présenter aux décideurs une image aussi réaliste que possible du paysage des risques. »*

*Les gestionnaires des risques doivent participer à cette conversation sur la façon dont les entreprises se conforment aux sanctions. Le risque fait partie intégrante de la conversation sur la conformité. Les*

*gestionnaires de risque seront en mesure de voir l'effet que les risques qui ont une incidence sur les différents niveaux de conformité auront sur les différentes parties de l'entreprise, qu'il s'agisse de profits, de personnes, de parts de marché ou de concurrence. Ils ont donc un rôle important à jouer pour rendre les organisations plus résilientes au risque de sanctions.*

*Il y a très peu de précédents ici et vous devez réfléchir et vous sentir à travers cela », a-t-elle conseillé aux gestionnaires de risques. »*

Dans le contexte de la guerre, les gestionnaires de risques sont également essentiels à la réponse globale à la crise. Et si les organismes sont bien préparés et ont tiré des leçons du Covid-19, comme toujours, les meilleures entreprises et gestionnaires de risques seront en mesure d'adapter leurs plans à de nouveaux scénarios.

Et Mme Koneska conclut : *« Les organismes dotés d'un cadre de gestion des risques mature devraient être idéalement préparés à ce stade, avec les bons outils et la bonne configuration organisationnelle pour permettre aux risk-mangers de jouer ce rôle essentiel pour tirer les ressources critiques de tout l'organisme et mettre en place les bonnes mesures de gestion des risques.*

*Il est encore tôt, mais d'après ce que je vois, je pense que beaucoup d'organisations sont bien préparées. Je pense que la Covid-19 a été un bon exercice de crise. Les organisations qui ont réellement investi dans leur gestion des risques et des crises devraient être en bonne position pour répondre à cette dernière crise, avec les ressources internes et les outils nécessaires pour faire leur travail correctement maintenant.*

*Cependant, bien que vous puissiez tirer des leçons d'autres crises, les meilleures organisations et les meilleurs gestionnaires de risques seront flexibles et adapteront leurs plans pour tenir compte de la situation individuelle. ».*

*« Les risques les plus importants d'aujourd'hui ne sont ni abstraits ni éloignés – ils sont immédiats et percutants. Les turbulences géopolitiques, y compris les guerres chaudes impliquant la Russie et l'Ukraine, et les guerres froides entre la Chine et les États-Unis, ont des conséquences à la fois mondiales et très locales. » (Forum Economique International)*

## **Le risque géopolitique se propage dans tout le spectre des risques<sup>9</sup>**

*Le fait que la compétence universelle existe en ce qui concerne les crimes internationaux graves traduit deux aspects importants de la réalité mondiale : premièrement, que ces personnes seraient tenues responsables si le droit international était appliqué sans égard à la géopolitique, et deuxièmement, qu'il y a suffisamment d'ambiguïté au sujet de la portée de l'UJ pour qu'elle inhibe ces personnes et donne une impression de criminalité de facto. » (Richard A. Falk<sup>10</sup>)*

Qu'il s'agisse, par exemple, du conflit armé entre Israël et le Hamas, de la guerre en cours entre la Russie et l'Ukraine ou des attaques contre des navires commerciaux en mer Rouge, les menaces géopolitiques s'intensifient, ce qui cause des maux de tête aux entreprises du monde entier. Quelles

---

<sup>9</sup> Pour cette partie voir :

- Geopolitical Risk Is Spreading Across the Risk Spectrum. Are You Prepared? -Friday, February 9, 2024 - Clifford Rossi <https://www.garp.org/risk-intelligence/market/geopolitical-risk-240209>
- 10 Geopolitical Risks Your Organization Needs to Prepare for This Year - Christopher Mason, Dr. Ian Oxnevad - April 16, 2024 - <https://www.rmmagazine.com/articles/article/2024/04/16/10-geopolitical-risks-your-organization-needs-to-prepare-for-this-year>

<sup>10</sup> Richard Anderson Falk est professeur américain émérite de droit international à l'Université de Princeton et président du Conseil d'administration du Moniteur euro-méditerranéen des droits de l'homme

mesures proactives les institutions financières et leurs gestionnaires des risques peuvent-ils prendre pour évaluer et atténuer ces risques?

On pourrait imaginer un scénario : Les militaires font face à une agression croissante en Europe et en Asie. Les sentiments nationalistes prennent racine à travers le monde, tandis que les tensions sur le contrôle du pétrole augmentent. Les violations des droits de l'homme, en outre, sont apparemment monnaie courante dans le monde entier, et les populations fuient des régimes instables.

Si ce scénario ressemble un peu à la situation mondiale actuelle, c'est le cas bien entendu mais il pourrait aussi très bien décrire 1937, deux ans avant que le monde n'éclate en une guerre massivement destructrice qui a créé le paysage géopolitique d'après-guerre qui existe encore en grande partie.

Le risque géopolitique contemporain présente une myriade de menaces existentielles pour la société et les marchés qui nécessitent une plus grande attention que nous avons collectivement tendance à lui accorder. Mais comment se préparer à la possibilité d'une flambée géopolitique majeure tout en parvenant à garder une main ferme sur la barre de gestion des risques ? La première étape consiste à examiner comment ces menaces sont transmises.

- **Canaux de transmission du risque géopolitique**

L'année dernière, la Réserve fédérale a signalé le risque géopolitique comme l'un des risques à court terme pour le système financier. Renforçant la gravité de cette menace, le directeur du FBI, Christopher Wray, dans un récent témoignage au Congrès, a décrit comment la « portée des activités malveillantes » contre les infrastructures essentielles aux États-Unis s'est accélérée à des niveaux alarmants.

Ce qui complique encore plus la situation, c'est que le risque géopolitique peut être transmis par d'autres types de risques, comme les technologies sophistiquées et les cybermenaces. Les développements dans l'intelligence artificielle, par exemple, peuvent très bien amplifier le risque géopolitique, compte tenu du potentiel de « deepfake » et d'autres outils avancés d'IA pour déstabiliser les gouvernements et les économies. Pendant ce temps, la possibilité d'une cyberattaque massive n'a jamais été aussi grande, avec le potentiel d'infliger des dommages importants, par exemple, aux systèmes d'approvisionnement en eau, aux réseaux électriques ou aux services publics des marchés financiers.

Le problème pour les gestionnaires de risques confrontés à la gestion du risque géopolitique est l'ampleur de ce type de risque et la diversité des ondes de choc qu'il pourrait envoyer à travers les marchés mondiaux.

Les avantages de la mondialisation comprennent l'amélioration du bien-être économique mondial et la fourniture d'un commerce efficace et mutuellement bénéfique entre les pays, ce qui, en théorie, devrait réduire le potentiel de point névralgique géopolitique. Cependant, avec la guerre qui fait rage en Europe, le risque accru de liberté de navigation dans les voies maritimes internationales et les risques énormes et mondiaux de chaîne d'approvisionnement pour les aliments, les médicaments et d'autres produits critiques, les intérêts nationaux stratégiques testent les limites de l'interconnexion mondiale.

Que ce soit un CRO d'une multinationale ou d'une banque communautaire, il/elle a besoin d'un cadre pour gérer les retombées d'une crise géopolitique. Mais quelles mesures peuvent être prises pour atteindre cet objectif?

- **Se préparer au risque géopolitique**

Un bon plan pour gérer le risque géopolitique commence naturellement par identifier comment il affecterait l'entreprise et le risque. Comprendre la gravité des menaces potentielles est une façon de décomposer les risques potentiels en éléments gérables.

Plus précisément, il faut d'abord comprendre quel type de menaces géopolitiques pourrait poser un risque aux niveaux mondial, national et/ou sectoriel. Les dirigeants sont alors en mesure d'évaluer comment ils se traduiraient directement ou indirectement en risque pour l'entreprise. Une telle évaluation pourrait tirer parti de la taxonomie des risques de l'entreprise, permettant d'approfondir la façon dont un risque géopolitique particulier pourrait avoir une incidence sur le crédit, le marché, la liquidité et les risques opérationnels, par exemple.

Si, par exemple, une cyberattaque contre le système de télécommunications de la patrie venait à bloquer l'accès aux marchés de financement pendant plusieurs jours, que convient-il de faire ? Sinon, si le manque de disponibilité des semi-conducteurs et des minéraux des terres rares venait à perturber sévèrement la production de la fabrication et de la technologie critiques, comment cela affecterait-il l'entreprise et sa réponse au risque?

Le but ultime est d'élaborer des stratégies à divers niveaux de risque géopolitique. Il y a, bien sûr, une multitude de scénarios à considérer, selon la place de l'organisme dans la chaîne alimentaire de la société.

Dans le cas d'une banque communautaire avec une concentration de prêts agricoles dans le Midwest, par exemple, comprendre le réseau logistique pour les expéditions de céréales et de bœuf peut être important pour son profil de risque de crédit. Les restrictions des exportations vers des pays hostiles ou même les actes de piraterie pourraient briser réseaux logistiques traditionnels qui pourraient menacer la viabilité financière des producteurs agricoles, se traduisant par des pertes de crédit élevées au fil du temps.

D'autre part, si l'entreprise s'adresse à des entreprises d'import-export, il serait essentiel de comprendre les effets sur les coûts d'expédition et d'assurance pour évaluer les impacts potentiels sur ses clients et sur le rendement des prêts. Entre-temps, dans une multinationale, le fait de repérer les risques pour les actifs détenus à l'étranger – p. ex., les répercussions juridiques et réglementaires entourant les actifs qui pourraient être sanctionnés ou gelés – ferait partie du cahier des risques géopolitiques.

Au-delà du risque de crédit, il faut également prendre en compte l'impact d'une crise géopolitique sur la valeur des actifs du portefeuille de l'entreprise. Il faut garder à l'esprit qu'une vaste réplique géopolitique pourrait se répercuter sur les marchés des capitaux, entraînant une chute des prix des actifs.

En effet, avec des prix des actifs pour les actions, les titres à revenu fixe, l'immobilier et d'autres secteurs à des sommets historiques, la menace de tout événement géopolitique pourrait faire chuter les marchés. Il est donc essentiel de comprendre la vulnérabilité du portefeuille de l'organisme à de tels chocs, en particulier en ce qui concerne le profil de risque de concentration, la sensibilité des prix des actifs aux chocs externes et les délais de reprise potentiels.

De même, un second examen du plan d'urgence de liquidité et du processus de test de liquidité interne aidera l'organisme à identifier les faiblesses de sa position de liquidité bien avant une crise géopolitique. En mars dernier, je suis certain que personne ne s'attendait à ce qu'il y ait 42 milliards de dollars de retrait par jour des comptes de comptes de dépôt ouverts à la Silicon Valley Bank (*ce qui a conduit à sa faillite*). La planification pour les imprévus est ce que font les bons risk managers.

Bien qu'il semble parfois trop abstrait et distant pour être pris en compte dans les discussions quotidiennes sur les risques, la hausse du risque géopolitique pourrait être l'une des plus grandes menaces pour les institutions financières en 2024 et au-delà.

La gestion des risques géopolitiques, bien sûr, n'est pas pour les âmes sensibles. L'idée d'une conflagration majeure entre les puissances nationales équipées de certaines des armes et des technologies les plus dangereuses qui existent est effrayante. Cependant, même si elle rivalise avec le risque climatique dans son impact potentiel sur l'humanité, la quantité d'attention et de



ressources consacrées à la gestion du risque géopolitique est bien inférieure à celle consacrée au changement climatique.

Les institutions financières doivent y remédier en améliorant d'abord leur sensibilisation globale au risque géopolitique, puis en évaluant les répercussions connexes des menaces géopolitiques sur leur exposition au risque. L'élaboration d'un plan de crise sur la façon de réagir à de tels dangers ne fera peut-être pas mieux dormir la nuit les dirigeants, mais cela renforcera les défenses de l'organisme contre de telles menaces.

Par-delà la focale sur les institutions financières, la géopolitique est à l'origine d'une part importante de risques et de responsabilités dans différents secteurs et endroits qui peuvent sembler éloignés des événements mondiaux. Par exemple, songez à l'incidence du conflit en Ukraine sur les économies et les régimes de sanctions aux États-Unis et dans l'Union européenne. En raison de ces risques, les praticiens du risque doivent considérer comment les événements mondiaux peuvent rapidement remettre en question les stratégies de gestion des risques. Comme l'a dit récemment la sous-procureure générale des États-Unis, Lisa O. Monaco : *« Les entreprises sont aux premières lignes des défis géopolitiques et de sécurité nationale actuels »*.

Le monde est sans aucun doute à la croisée des chemins. Cette année, au moins 64 pays organisent des élections et des millions de membres de la génération Z atteignent l'âge du vote, ce qui augmente la probabilité de changements importants dans l'ordre mondial établie longue date, y compris les normes réglementaires. Les élections et la polarisation politique entraînent également une augmentation des campagnes de fausses informations et de désinformation qui peuvent influencer les électeurs, le discours public et la réputation des entreprises. En outre, la réglementation politisée, les décisions de dépenses budgétaires et les conflits mondiaux peuvent avoir un impact significatif sur les économies et les entreprises nationales.

Il est donc essentiel que les entreprises soient plus proactives dans la gestion de leur vulnérabilité aux risques géopolitiques. Voici un panorama des principaux risques géopolitiques à considérer pour le reste de 2024 et des moyens pour les entreprises de rester résilientes :

- **Conflit mondial**

Les conflits internationaux se poursuivent et s'étendent en 2024, augmentant l'impact en aval sur les entreprises opérant à l'échelle mondiale. Les conflits en Ukraine et à Gaza ont récemment nui aux investissements du portefeuille dans des secteurs allant du tourisme à l'énergie, tout en stimulant la croissance dans d'autres. Les entreprises doivent comprendre comment les grands changements géopolitiques influent sur leurs chiffres d'affaires pour se protéger contre les risques et les perturbations liés aux conflits à l'échelle du réseau logistique.

Les questions clés portent sur l'incidence des conflits sur la valeur pour les actionnaires, l'accès des clients, les coûts d'exploitation, la part de marché et les dépenses de sécurité. Le conflit mondial sera également pris en compte dans les décisions et les coûts d'assurance, car certains assureurs ont souffert d'événements récents et d'autres évaluent les risques futurs. L'évaluation de votre exposition aux risques géopolitiques vous permettra de prendre des décisions plus éclairées lors de la négociation de votre couverture d'assurance.

- **Sanctions économiques**

Les sanctions économiques ont eu des répercussions importantes sur l'économie mondiale. Les sanctions occidentales imposées par les États-Unis, le Royaume-Uni et l'UE contre la Russie ont pris de l'ampleur et de la complexité. D'autres pays, dont la Chine, ont également imposé des sanctions contre les entreprises américaines, ce qui alourdit le fardeau des équipes de gestion des risques pour assurer une conformité stricte. En particulier, le département de la Justice des États-Unis a accordé la priorité à l'application des sanctions et poursuit les évadés en 2024, augmentant ainsi l'ampleur des risques potentiels liés aux finances et à la réputation découlant des violations.

Comprendre l'exposition à des sanctions potentielles sur les marchés émergents et établis nécessite maintenant une diligence raisonnable et des connaissances sur le terrain, plus approfondies que par le passé. Le simple examen des listes d'entités sanctionnées peut ne pas révéler l'exposition aux sanctions indirectes au sein du réseau logistique d'une entreprise.

- **Troubles sociaux**

L'agitation sociale a marqué l'ère post-COVID d'une manière que peu d'autres tendances peuvent égaler. Les manifestations politiques et l'activisme peuvent présenter un risque pour les actifs et la sécurité dans divers secteurs et pays. L'activisme climatique, les protestations contre le conflit au Moyen-Orient, les réformes gouvernementales, la migration et des secteurs allant de l'agriculture à l'industrie automobile ont brouillé les frontières entre l'action politique et les mouvements sociaux.

Cependant, la surveillance du renseignement open source peut fournir des avertissements avancés appropriés de troubles et peut faciliter la planification avancée de réseaux logistiques alternatifs, des forfaits d'assurance et des stocks. De plus, le fait de garder un œil sur le sentiment du public local à l'égard d'une entreprise peut l'aider à anticiper les problèmes sociaux qui pourraient avoir une incidence directe sur les activités en cours.

- **Fausse information et désinformation**

Les répondants au Rapport sur les risques mondiaux 2024 du Forum économique mondial ont cité les fausses informations et le risque de désinformation comme leur principale préoccupation. De plus, ce qui était autrefois le domaine de la politique et de la propagande est maintenant un risque pour le secteur privé. Les élections sont une chose, mais les entreprises du monde entier sont également confrontées à de nouveaux risques sous la forme d'attaques d'ingénierie sociale, de menaces à la réputation et de risques de fraude liés à la désinformation et à la désinformation. Cette année, la désinformation sous la forme d'attaques de « deepfake » usurpant l'identité de la direction a coûté des millions de dollars à une entreprise de Hong Kong. Aujourd'hui, les entreprises font même face à des agents de désinformation professionnels qui peuvent cibler n'importe quelle entreprise et ternir sa réputation.

Pour lutter contre les menaces de désinformation, vous devez mettre en place une équipe au sein de votre entreprise pour réagir en cas d'attaque. L'équipe peut comprendre des conseillers juridiques, des agents de gestion des risques, des responsables des relations publiques et des professionnels de la cybersécurité qui peuvent établir et exécuter des plans d'intervention en cas de crise.

- **Mise en œuvre et réglementation de l'Intelligence Artificielle (IA)**

La concurrence sur l'IA et les risques auxquels les entreprises sont confrontées lorsqu'elles envisagent la mise en œuvre d'une telle technologie s'intensifient. Les dirigeants gouvernementaux aux États-Unis et en Europe ont récemment reconnu les risques émergents posés par l'IA et annoncé de nouvelles lignes directrices. Cependant, les premières annonces démontrent que les représentants du gouvernement doivent actuellement améliorer leur capacité de réglementer la technologie en évolution rapide, ce qui alourdit le fardeau du secteur privé pour éviter les violations des exigences réglementaires actuelles et émergentes.

Outre la surveillance des nouvelles réglementations, les entreprises devront élaborer des politiques concernant l'utilisation interne de la technologie et la façon de réduire les risques posés par des acteurs extérieurs ou étrangers qui peuvent utiliser la technologie de l'IA à des fins illicites.

- **Cybersécurité et risques liés aux infrastructures essentielles**

Les nouvelles lignes de front dans les conflits mondiaux sont souvent établies par des attaques de cybersécurité, et les risques sont accrus dans les zones proches des conflits internationaux.

Par exemple, la Russie a intensifié les attaques contre les entreprises situées dans les États baltes qui soutiennent l'Ukraine et l'OTAN. La guerre d'aujourd'hui comprend également les cyberattaques contre les infrastructures essentielles. Dans la guerre d'Ukraine, par exemple, la Russie a mené des cyberattaques contre les réseaux électriques civils.

L'administration Biden a également mis en garde contre les risques émergents pour la sécurité des infrastructures critiques aux États-Unis. Les services publics de l'eau ont été ciblés à plusieurs reprises par des pirates informatiques de l'État, par exemple. Le directeur du FBI, Christopher Wray, a également récemment mis en garde contre la menace que représentent les réseaux de piratage chinois et le placement avancé de logiciels malveillants pour l'infrastructure américaine. Wray a fait remarquer que Beijing a placé *« des armes offensives dans notre infrastructure essentielle prête à attaquer chaque fois que Beijing décide que le moment est venu »*.

Aujourd'hui, les terroristes et les gouvernements hostiles ne se limitent plus à des cibles gouvernementales, ciblant souvent également le secteur privé. La U.S. Cybersecurity & Infrastructure Security Agency fournit une ventilation détaillée des principaux secteurs de risque. Les entreprises impliquées dans la gestion des services publics, des services financiers, des transports, du transport maritime et des lieux publics sont toutes à risque d'attaque plus élevé.

Pour lutter contre les risques liés à la cybersécurité et aux infrastructures critiques, les entreprises doivent d'abord examiner leur proximité avec les zones de conflit mondiales, même indirectement par l'intermédiaire de fournisseurs ou de fournisseurs de services. Ensuite, les entreprises doivent établir un plan de cybersécurité pour les menaces internationales émergentes. Dans ce dernier cas, il peut être nécessaire de consulter des partenaires locaux à l'étranger pour utiliser les mesures de cybersécurité les plus efficaces disponibles pour contrecarrer les tendances d'attaque potentielles ou connues.

- **Élections nationales**

Les élections peuvent rapidement modifier le paysage réglementaire et économique. Si une entreprise n'est pas prête, l'impact sur ses résultats financiers peut être immédiat. L'intensification de l'activité politique et la polarisation peuvent également se traduire par un risque accru de troubles civils. Pour atténuer les risques liés aux élections, il faut planifier des scénarios afin de s'assurer que les programmes de conformité et les plans d'exploitation existants résisteront en cas de résultats électoraux différents.

- **Risques liés à la connaissance du client**

Pour éviter les mauvais acteurs, il est essentiel de savoir avec qui ont fait affaire. Selon la portée et l'échelle d'une entreprise, il peut y avoir un risque caché de blanchiment d'argent et d'évasion des sanctions. Étant donné que certains secteurs sont plus exposés à ces risques, les entreprises de ces secteurs verticaux sont plus à risque de ne pas respecter la réglementation en matière de lutte contre le blanchiment d'argent (LBA) et les exigences KYC<sup>11</sup>. Par exemple, le gouvernement américain a reconnu les risques accrus associés aux investissements immobiliers au pays. Le ministère du Trésor a récemment proposé une règle axée sur la lutte contre le blanchiment d'argent par le biais de l'immobilier, en particulier pour les transactions en espèces.

Toutes les entreprises doivent évaluer leurs programmes KYC actuels pour éviter au mieux d'être exposées au blanchiment d'argent ou au financement d'activités terroristes, en commençant par comprendre qui sont vos clients. Il est également essentiel de revoir périodiquement une méthodologie de classement des risques dans le contexte de l'évolution des conditions géopolitiques. Le fait de se fier uniquement aux listes de surveillance disponibles peut ne pas vraiment décrire le paysage actuel des risques, car les listes de surveillance sont rétrospectives.

---

<sup>11</sup> Connaissiez votre client (KYC) est une norme utilisée dans le secteur des services financiers et d'investissement pour vérifier les clients et connaître leurs profils de risque et financiers.

Les organisations doivent également s’assurer que leur programme de gestion des risques intègre un mécanisme prospectif pour tenir compte des risques émergents.

- **Intégrité du réseau logistique**

La perturbation du réseau logistique est toujours une priorité pour de nombreuses entreprises, en particulier celles qui ont ressenti l’impact des pannes de l’ère COVID. Les tensions mondiales, y compris les conflits en cours et émergents, ont une incidence directe sur l’intégrité de la chaîne d’approvisionnement. Des investisseurs aux clients, de nombreuses parties prenantes privilégient désormais l’évitement des dommages environnementaux et sociaux liés au réseau logistique. Pour assurer la santé de la chaîne d’approvisionnement, il faut une compréhension approfondie des tierces parties concernées, creuser sous les fournisseurs de premier niveau immédiats et faire preuve de diligence raisonnable à l’égard des entités de deuxième et de troisième niveau.

De nombreuses entreprises reconsidèrent désormais leurs réseaux logistiques et recherchent de nouveaux sites et partenaires avec une exposition aux risques réduite. Dans les années à venir, la résilience à long terme des entreprises peut dépendre directement de la fiabilité de leur réseau logistique.

- **Inflation et stabilité des prix**

L’inflation et la stabilité des prix peuvent avoir un impact significatif sur les flux de revenus nationaux et internationaux. Pour éviter les pertes, il faut comprendre les conditions macroéconomiques et microéconomiques qui influent sur un marché donné. En Argentine, par exemple, la monnaie nationale est récemment devenue pratiquement sans valeur du jour au lendemain, l’inflation atteignant finalement 200%. Bien que ce cas soit extrême, même des fluctuations mineures peuvent affecter la valeur et la durabilité des contrats à l’étranger. Il est de plus en plus important de s’assurer de considérer le risque d’inflation dans le cadre des négociations contractuelles et d’assurance.

Bien que les dix risques détaillés ci-dessus puissent sembler intimidants, les risk-managers peuvent prendre des mesures pour minimiser la vulnérabilité de leur entreprise et assurer la résilience de l’entreprise en 2024 et au-delà.

- **Comprendre le profil de risque actuel de l’entreprise et son exposition au paysage mondial des risques** : Le risque géopolitique peut avoir une incidence sur les opérations, l’intégrité de la chaîne d’approvisionnement, la protection de la cybersécurité et les primes d’assurance.
- **Envisager d’intégrer la surveillance des risques géopolitiques dans les structures existantes de gestion des risques et d’établissement de rapports** : Cela peut différer considérablement selon l’industrie et la taille de l’entreprise. Il est également important de mettre à l’épreuve les programmes de gestion des risques par rapport à d’autres scénarios géopolitiques.
- **Envisager d’élaborer et d’offrir une formation sur le risque géopolitique** : L’objectif du programme devrait être d’éduquer les équipes de gestion des risques sur ce qu’il faut rechercher à l’horizon de risque mondial. L’identification des risques émergents peut renforcer la capacité d’une entreprise à réagir.
- **S’assurer que toutes les décisions d’investissement clés se fondent sur une analyse des risques géopolitiques** : Cela nécessite d’intégrer les évaluations globales des risques dans les processus de diligence raisonnable. Par exemple, la diligence raisonnable en matière de fusions et d’acquisitions devrait tenir compte de la façon dont les événements mondiaux peuvent influencer sur des plans d’exploitation et des évaluations prévisionnelles bien établis. En fin de compte, la valeur d’une acquisition peut rapidement s’éroder en raison de l’évolution des facteurs géopolitiques qui peuvent faire dévier les opérations commerciales.

Les entreprises qui intègrent l’analyse des risques géopolitiques à leurs programmes de gestion des risques améliorent non seulement leur capacité à repérer et à réduire les risques émergents, mais renforcent également leurs capacités de planification stratégique et leur résilience à long terme.

*« La géopolitique est une question d'effet de levier. Nous ne pouvons pas être plus en sécurité à l'étranger à moins de changer notre comportement au pays. » (Thomas Friedman<sup>12</sup>)*

### Gérer les perturbations des réseaux logistiques à l'ère du risque géopolitique<sup>13</sup>

*« La chaîne d'approvisionnement commence à partir de l'origine de la matière première et se termine une fois que le produit a été jeté ou recyclé. » (SupplyChainToday.com)*

La définition ci-dessus justifie le choix de préférer réseau logistique à chaîne d'approvisionnement pour décrire l'ensemble des fonctions d'une entreprise en liaison avec ses partenaires amont et aval. La géopolitique a toujours eu un impact sur les réseaux logistiques, mais au cours des deux dernières années, elle a joué un rôle démesuré qui se poursuivra probablement dans un avenir prévisible. Bien que la pandémie de COVID-19 ait démontré les risques de stratégies d'approvisionnement juste à temps et l'absence de sources alternatives ou doubles dans de nombreux réseaux logistiques, le risque géopolitique restera un facteur clé dans les décisions relatives au réseau logistique à l'avenir.

Les entreprises ont appris de la réponse à l'invasion de l'Ukraine par la Russie que les démocraties occidentales utilisent des sanctions économiques et des contrôles à l'exportation pour punir l'agression de l'État-nation et promouvoir les intérêts de sécurité nationale. Les multinationales ont renoncé à investir des milliards de dollars dans l'économie russe et l'invasion a perturbé les flux de gaz naturel, de pétrole et de céréales, ce qui a amené les gouvernements et les entreprises du monde entier à reconsidérer leurs chaînes d'approvisionnement énergétique et alimentaire.

Il est peu probable que cette dynamique se limite à la Russie ou à la dissuasion de l'agression militaire. Les restrictions économiques entre les États-Unis et la Chine seraient déjà inimaginables il y a à peine cinq ans. Si cette tendance se maintient, la perturbation actuelle des réseaux logistiques dépasse de loin l'impact des sanctions russes.

Par exemple, dans un rare effort bipartite, le Congrès des États-Unis a adopté et le président a signé la Loi sur la prévention du travail forcé des Ouïghours (LPFT), qui établit une présomption réfutable que tous les biens, marchandises, articles et marchandises sont extraits, produits ou fabriqués en tout ou en partie dans la région autonome ouïghoure du Xinjiang (XUAR) sont fabriqués avec du travail forcé et sont interdits d'entrée aux États-Unis. La Chine, à son tour, a promulgué des lois « anti-sanctions » qui interdisent aux entreprises chinoises de prendre des mesures pour se conformer aux sanctions américaines contre la Chine.<sup>1</sup> Bien que l'application de ses lois anti-sanctions par la Chine ait été inégale, la menace omniprésente a eu un effet dissuasif puissant sur les multinationales.

Depuis la chute du communisme et la fin de la guerre froide, « l'économie mondiale » est devenue synonyme de réseaux logistiques tentaculaires, y compris la fabrication juste à temps grâce à un approvisionnement à faible coût et à une logistique sophistiquée. Ce modèle exige une stabilité géopolitique et de faibles obstacles au commerce. En commençant par l'administration Clinton, les

---

<sup>12</sup> Thomas Loren Friedman est un commentateur et auteur politique américain. Il a remporté trois fois le prix Pulitzer

<sup>13</sup> Pour cette partie voir :

- Managing Supply Chain Disruption in an Era of Geopolitical Risk - 19 July 2022 - <https://www.foley.com/insights/publications/2022/07/avoid-supply-chain-disruption-geopolitical-risk/>
- Over 50% of exporters considering moving supply chains due to geopolitical risk - Will companies walk the talk? - Sarah Jolly - May 14, 2024 - [https://www.commercialriskonline.com/over-50-of-exporters-considering-moving-supply-chains-due-to-geopolitical-risk/?utm\\_source=feedotter&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=FO-05-14-2024&utm\\_content=httpswwwcommercialriskonlinecomover50ofexportersconsideringmovingupplychainsdueto geopoliticalrisk&mkt\\_tok=NDMyLUZYRS01NDcAAAGTFgBOO\\_H5uOCz7RX\\_IET6I5pKRSmpvXdXRweJkRF11ob2A8p46MCjMvfea95ODFkx\\_nGf0S4SYR-Sg\\_eenk2R1GK6zk26sDUQfQ6ijQ](https://www.commercialriskonline.com/over-50-of-exporters-considering-moving-supply-chains-due-to-geopolitical-risk/?utm_source=feedotter&utm_medium=email&utm_campaign=FO-05-14-2024&utm_content=httpswwwcommercialriskonlinecomover50ofexportersconsideringmovingupplychainsdueto geopoliticalrisk&mkt_tok=NDMyLUZYRS01NDcAAAGTFgBOO_H5uOCz7RX_IET6I5pKRSmpvXdXRweJkRF11ob2A8p46MCjMvfea95ODFkx_nGf0S4SYR-Sg_eenk2R1GK6zk26sDUQfQ6ijQ)

États-Unis espéraient que l'admission de la Chine à l'Organisation mondiale du commerce renforcerait la stabilité géopolitique et favoriserait le libre-échange mondial. Mais pour que cet espoir se concrétise, les pays doivent être de bons acteurs étatiques travaillant pour le bien mondial. L'invasion russe de l'Ukraine ne fait pas avancer le bien mondial, et la poursuite par la Russie de l'Ukraine l'a rendue isolée de l'économie mondiale. De même, l'utilisation par la Chine de subventions d'État et l'utilisation présumée du travail forcé ont amené les partenaires commerciaux à imposer des mesures de protection (sous la forme de droits antidumping et compensateurs) et des interdictions catégoriques (*sous la forme de la loi « Uyghur Forced Labor Prevention Act » - UFLPA*) protéger ce qu'ils perçoivent comme leur intérêt national et les droits de la personne dans le monde.

De même, la poursuite de l'Ukraine par la Russie l'a isolée de l'économie mondiale alors que d'autres pays tentent d'utiliser leur muscle économique pour pousser la Russie à cesser ses hostilités. En raison des décisions de la Russie et de la Chine d'agir contrairement aux intérêts des partenaires commerciaux occidentaux, « l'économie mondiale » telle qu'on l'entend depuis des décennies pourrait ne plus exister. Comme l'a récemment déclaré Larry Fink, fondateur de Black Rock, *« l'invasion russe de l'Ukraine a mis fin à la mondialisation que nous avons connue au cours des trois dernières décennies »*. Le fait que le dirigeant de l'une des plus grandes sociétés de gestion d'actifs au monde soit convaincu que les entreprises doivent se préparer à opérer dans une économie moins mondialisée et plus régionale.

- ***L'impact de l'invasion russe de l'Ukraine sur la chaîne d'approvisionnement***

Bien que l'impact de ma guerre en Ukraine ait déjà été évoqué plus haut, il est bon de reprendre ici les principaux éléments. En effet, depuis que la Russie a envahi l'Ukraine, le gouvernement des États-Unis, en étroite coordination avec de nombreux autres gouvernements aux vues similaires, en particulier au Royaume-Uni et dans l'Union Européenne, a imposé des sanctions draconiennes et des contrôles à l'exportation qui ciblent la Russie et le Bélarus.

Ces mesures ont été importantes tant par leur taille que par leur portée. Elles ciblent les plus grandes institutions financières de Russie, des personnalités russes du monde des affaires, et dans le Politburo. Les sanctions et les contrôles à l'exportation restreignent l'accès aux marchés financiers américains par le gouvernement russe et de nombreuses entreprises russes clés, et restreignent l'accès à la technologie d'origine américaine (et, dans certains cas, même aux produits utilisant la technologie d'origine américaine). Bien que les mesures prises à ce jour ne constituent pas un embargo complet, le résultat net est que la Russie est devenue un pays soumis à certaines des sanctions économiques et des contrôles à l'exportation les plus stricts des États-Unis, le tout sur une base coordonnée avec la plupart des autres grandes économies.

Depuis l'invasion de l'Ukraine, les États-Unis ont imposé des sanctions supplémentaires, notamment l'interdiction de vendre de l'or russe, l'interdiction de vol des avions commerciaux russes, l'interdiction d'exporter des produits de luxe vers la Russie, et de supprimer les oligarques et les institutions financières du système de messagerie SWIFT (*Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication*), annoncé le 26 février 2022. À la suite de cette émission sans précédent de sanctions et de contrôles à l'exportation par les États-Unis, chaque multinationale qui s'approvisionne en Russie ou au Bélarus, vend ou exerce ses activités en Russie ou au Bélarus, ou vend directement ou indirectement à des entités russes ou biélorusses, a dû modifier radicalement ses activités commerciales.

De nombreuses entreprises américaines ont volontairement abandonné des milliards de dollars d'infrastructures, d'investissements et de ventes en raison de l'opposition à l'invasion russe, pour soutenir le peuple ukrainien, et dans certains cas, parce que les pressions politiques visant à mettre fin aux opérations russes sont devenues trop importantes pour qu'on puisse les ignorer.

Les perturbations du réseau logistique sont encore plus importantes en Europe qu'aux États-Unis. Les gouvernements et les entreprises européens peinent à remplacer l'approvisionnement



en pétrole et en gaz de la Russie, dont ils sont devenus fortement dépendants<sup>8</sup>. Les gouvernements européens se tournent maintenant vers les États-Unis, l'Asie et le Moyen-Orient pour s'approvisionner en carburant qu'ils tenaient pour acquis jusqu'à récemment. En imposant et en augmentant les sanctions contre la Russie, les gouvernements ont démontré leur volonté de donner la priorité aux préoccupations en matière de sécurité nationale plutôt qu'aux préoccupations liées à la perturbation de l'économie et de la chaîne d'approvisionnement. La réponse des États-Unis et de l'Europe à l'invasion russe incitera les entreprises à réévaluer les chaînes d'approvisionnement existantes et à profiter des occasions de rééquilibrer les chaînes d'approvisionnement pour répondre à une nécessité opérationnelle qui n'existait pas il y a un an.

- ***L'impact de la Chine et de l'UFLPA sur le réseau logistique***

Malgré leurs différences géopolitiques, les économies américaine et chinoise demeurent inextricablement liées. Les fabricants américains comptent beaucoup sur les matériaux, y compris le poly-silicium, le lithium et d'autres minéraux essentiels extraits en Chine par des sociétés chinoises. Les entreprises américaines comptent également sur la capacité des entreprises chinoises à fabriquer de grands volumes de produits de bas de gamme à une échelle moins chère et plus rapide que partout ailleurs dans le monde. Et les institutions américaines cherchent la croissance exponentielle qu'offre l'accès au marché de consommation chinois.

La Chine, à son tour, compte sur la technologie américaine pour promouvoir ses propres intérêts. La politique chinoise de fusion militaro-civile, selon laquelle toute avancée technologique ayant une application civile doit être partagée avec l'armée chinoise, a permis à la Chine de devenir une puissance militaire mondiale. L'acquisition par la Chine de données, de propriété intellectuelle, Le capital intellectuel a permis aux entreprises chinoises d'obtenir des avantages dans l'économie mondiale.

Au fond, le gouvernement chinois peut et prendra unilatéralement des mesures pour obtenir des biens, des services et de la technologie, ce qui est dans l'intérêt du Parti communiste chinois. Cependant, les politiques internes de la Chine freinent maintenant la croissance économique. Les ramifications de l'engagement de la Chine envers l'objectif zéro-COVID ont entraîné des pertes économiques, et le Parti communiste chinois est intervenu à plus d'une occasion pour freiner la croissance des entreprises technologiques qui cherchent à accéder aux marchés publics.

Les politiques de la Chine se sont encore plus isolées des États-Unis et de l'Occident. Le département d'État américain a récemment émis un avis recommandant aux citoyens américains de s'abstenir de se rendre en Chine « en raison de l'application arbitraire des lois locales et des restrictions liées à la COVID-19 ». <sup>12</sup> Et le 6 juillet 2022, les États-Unis et le Royaume-Uni ont prononcé un discours conjoint sans précédent mettant en garde contre les risques à long terme que la Chine pose pour l'ordre mondial établi.

Compte tenu de ces signes évidents de dérive économique continue, les entreprises qui espèrent que les chaînes d'approvisionnement reviendront à la normale dans un proche avenir ne seront pas aussi bien positionnées que leurs concurrents qui commencent à planifier dès maintenant un changement potentiellement radical.

L'indicateur le plus révélateur de ce changement radical est peut-être l'adoption de l'UFLPA en décembre 2021. L'UFLPA, en vigueur depuis le 21 juin 2022, interdit l'importation de marchandises produites dans le XUAR. En vertu de la loi, les marchandises suivantes sont présumées être le produit du travail forcé et sont interdites d'entrée aux États-Unis :

- Les marchandises qui sont extraites, fabriquées ou produites en totalité ou en partie au Xinjiang.
- Marchandises produites par des entités qui travaillent avec le gouvernement régional du Xinjiang pour recruter, transporter, transférer, héberger ou recevoir du travail forcé en dehors du Xinjiang.

- Exporter vers les États-Unis des produits (i) fabriqués entièrement ou en partie au Xinjiang ou (ii) fabriqués par des entités qui travaillent avec le gouvernement régional du Xinjiang pour recruter, transporter, transférer, héberger ou recevoir du travail forcé à partir du Xinjiang.
- Obtenir des documents de personnes travaillant avec le gouvernement régional du Xinjiang ou le Xinjiang Production and Construction Corps. (XPCC) dans le cadre de programmes gouvernementaux qui utilisent le travail forcé, comme les programmes de « réduction de la pauvreté » et « d'aide au jumelage ».

Cette présomption ne se limite pas aux marchandises produites par des entreprises situées au Xinjiang. Il s'applique également aux produits fabriqués par des entreprises basées en dehors de XUAR et à l'extérieur de la Chine qui s'approvisionnent en matériel auprès de XUAR ou produisent même une partie du produit à l'intérieur de XUAR. La loi a une portée très large et s'oppose fortement aux importateurs qui cherchent à libérer les marchandises saisies, mais cela ne devrait pas surprendre les entreprises qui suivent de près les relations entre les États-Unis et la Chine.

En 2019, une association présumée au travail forcé au Xinjiang a poussé le département du Commerce des États-Unis à inscrire des entreprises chinoises de premier plan sur la liste des entités du Bureau of Industry and Security, qui interdit aux entreprises américaines d'exporter vers les entités de la liste. Depuis, le gouvernement des États-Unis a considérablement élargi l'utilisation de la liste des entités comme outil pour protéger la sécurité nationale des États-Unis.

Dans le cadre de son mandat d'exécution de l'UFLPA, Douanes et Protection des Frontières (CBP) a commencé à informer les importateurs du niveau de diligence raisonnable et de traçabilité de la chaîne d'approvisionnement requis pour réfuter la présomption de travail forcé. Le CBP exigera des importateurs qu'ils démontrent qu'ils ont des problèmes sérieux, des politiques et des procédures de diligence raisonnable applicables et appliquées au réseau logistique, et exiger que leurs propres fournisseurs les appliquent également.

Le CBP exige que les importateurs fournissent des informations de traçabilité de la chaîne d'approvisionnement sous forme d'informations sur les producteurs, les fournisseurs, les exportateurs, les bons de commande, les factures, les certificats d'origine, les registres de paiement et tout autre document permettant à un importateur de retracer la chaîne d'approvisionnement et de démontrer qu'elle est exempte de travail forcé. Le CBP a également suggéré que les importateurs puissent produire une carte du réseau logistique qui identifie chaque entité, les informations sur les travailleurs (y compris la paie), et des rapports d'audit concernant les conditions de travail.

Les entreprises qui ne disposent pas de cette information sur leurs chaînes d'approvisionnement chinoises devraient commencer à prendre des mesures pour l'obtenir. Le CBP a clairement indiqué qu'invoquer les lois anti-sanctions chinoises pour expliquer le manque de documentation sur la chaîne d'approvisionnement ne sera pas suffisant pour réfuter la présomption de travail forcé.

Si elle est appliquée à la lettre, l'UFLPA peut entraîner une perturbation générale de la chaîne d'approvisionnement en poly-silicium en particulier, l'impact sur les projets solaires et la création d'une incertitude semblable à celle créée par l'enquête du département du Commerce des États-Unis sur le contournement présumé des droits de la Chine sur les panneaux solaires au Cambodge, en Malaisie, en Thaïlande et au Vietnam. Là, l'industrie solaire a convaincu le président Biden d'émettre une déclaration d'urgence demandant au secrétaire au Commerce d'envisager de renoncer ou de suspendre tout dépôt en espèces ou tout droit imposé dans le cadre du contournement. Mais il est peu probable que l'administration ou les entreprises américaines aient la volonté politique de demander un type d'intervention similaire pour empêcher l'application des lois sur le travail forcé.

D'une récente étude de l'assureur Allianz, il ressort que les perturbations sur le réseau logistique sont bien une préoccupation majeure des entreprises. En effet, plus de la moitié des entreprises dans le monde envisagent de délocaliser leurs réseaux logistiques en raison de risques géopolitiques, selon Allianz Trade, qui a publié son enquête mondiale 2024. L'enquête menée auprès de plus de 3000 exportateurs en Chine, en France, en Allemagne, en Italie, en Pologne, en Espagne, au Royaume-Uni et aux États-Unis désigne le risque géopolitique comme la principale menace pour les exportations en 2024, suivie des pénuries de production et de main-d'œuvre, puis du risque de non-paiement.

Les entreprises ayant des réseaux logistiques complexes et plus de la moitié des sites de production situés à l'étranger sont particulièrement préoccupées par toute escalade de la guerre commerciale entre les États-Unis et la Chine, selon l'enquête. Les entreprises américaines émergent comme les moins intéressées par la relocalisation de parties de leur chaîne d'approvisionnement, avant son élection nationale, à seulement 40%.

*« Les entreprises sont en mode attentisme, principalement axé sur les prochaines élections nationales »,* a déclaré Ano Kuhanathan, responsable de la recherche d'entreprise chez Allianz Trade. Il a déclaré que la grande question demeure de savoir si les entreprises vont joindre le geste à la parole et apporter des changements pour sécuriser leurs réseaux logistiques ou non. L'enquête révèle que la relocalisation des sites de production n'est actuellement pas une des trois principales mesures prises par les entreprises pour atténuer les perturbations des réseaux logistiques, à l'exception des exportateurs en Espagne et en Allemagne.

Allianz Trade estime que les risques géopolitiques sont la deuxième plus grande préoccupation pour les chaînes d'approvisionnement, derrière leur complexité et leur concentration, tandis que le risque lié aux facteurs ESG est arrivé troisième.

*« Pour atténuer les perturbations de la chaîne d'approvisionnement, les entreprises améliorent principalement leur gestion des risques liés à la chaîne d'approvisionnement, accroissent la diligence raisonnable à l'égard des facteurs ESG pour les fournisseurs et achètent de l'assurance de la chaîne d'approvisionnement »,* explique Allianz Trade, la diversification étant la principale stratégie pour renforcer la résilience du réseau logistique.

Pour Ana Boata, responsable mondiale de la recherche économique chez Allianz Trade : *« Mais cela comporte ses propres risques, une complexité croissante et des points d'étranglement potentiels, et ce n'est pas une solution parfaite. 48 % des exportateurs américains qui ont des sites de production ou des fournisseurs en Chine envisageraient de diversifier leurs chaînes d'approvisionnement dans les pays de l'Asie-Pacifique ou de l'Amérique latine. Cependant, ils seraient toujours exposés indirectement à la Chine, compte tenu de son rôle crucial en tant que fournisseur mondial dans le secteur manufacturier. »*

Allianz Trade affirme que les progrès sur les objectifs climatiques à travers les réseaux logistiques restent lents. Seulement 27 % des répondants affirment que leurs entreprises ont mis en œuvre des mesures ESG importantes. Parmi ces entreprises, 26 % ont opté pour une logistique plus durable, tandis que d'autres ont développé des produits plus durables (25 %) et amélioré la résilience climatique de leurs chaînes d'approvisionnement (23 %).

Les entreprises peuvent choisir de délocaliser la production dans des régions où les réglementations environnementales sont moins strictes afin de contourner les coûts associés à des régimes plus stricts, déclare Allianz Trade, selon son dernier sondage, 22 % des personnes interrogées privilégient la relocalisation des réseaux logistiques en fonction de considérations ESG.

Allianz Trade a noté que si les réseaux logistiques sont de plus en plus au cœur de la stratégie ESG et que 72 % des répondants ayant des responsabilités en matière de chaîne d'approvisionnement ont également des responsabilités ESG, des progrès supplémentaires sont nécessaires. Par exemple, seulement 31 % des répondants ayant des responsabilités ESG sont tout à fait d'accord pour dire que

les facteurs ESG sont le facteur le plus important pris en compte dans la sélection d'un fournisseur ou d'un site de production. Et seulement 27 % des répondants ayant des responsabilités ESG sont membres du conseil d'administration ou font partie de la série S, ce qui, selon Allianz Trade, indique qu'il reste encore beaucoup à faire jusqu'à ce que cela devienne un aspect stratégique et pivot des stratégies des entreprises.

De plus, alors que 76 % des entreprises disent qu'elles sont sur la voie de la transition vers l'abandon des combustibles fossiles, deux sur trois prévoient seulement de réduire leurs émissions de 1 % à 5 % au cours des 12 prochains mois, ce qui, selon Allianz Trade, sera en deçà des objectifs de carboneutralité fixés pour 2025.

La grande majorité des répondants (82 %) s'attendent à ce que le chiffre d'affaires généré par les exportations augmente en 2024, et 40 % s'attendent à une augmentation de plus de 5 %. Cependant, Allianz Trade souligne un optimisme similaire dans l'enquête de l'année dernière, lorsque 70% des entreprises ont déclaré qu'elles s'attendaient à une augmentation des activités liées aux exportations, seulement pour voir l'année se terminer avec une récession commerciale et un ralentissement de la demande plus que prévu.

Allianz Trade elle-même prévoit une croissance plus conservatrice des exportations, anticipant une augmentation du commerce mondial de 2,8% en 2024. Cela tient compte des perturbations du transport maritime mondial liées à la crise de la mer Rouge et fait suite à une contraction de -2,9 % en 2023.

*« Après plus d'un an de récession, les exportateurs s'attendent maintenant à un rebond au deuxième semestre de 2024, car le réapprovisionnement des produits manufacturés gagne du terrain, tout comme la demande mondiale »,* a déclaré Françoise Huang, économiste principale pour l'APAC et le commerce mondial chez Allianz Trade.

Le sondage révèle également que le risque de non-paiement demeure une priorité pour les entreprises, 40 % des répondants s'attendant à ce que le risque augmente en 2024. Cela est conforme aux prévisions d'Allianz Trade concernant une hausse de 9 % des défaillances d'entreprises mondiales en 2024. Selon Allianz Trade, 42 % des entreprises interrogées s'attendent à ce que les conditions de paiement à l'exportation augmentent au cours des six à douze prochains mois.

Selon WTW et Oxford Analytica<sup>14</sup>, la majorité des multinationales (76 %) ont subi une perte de risque politique au cours de la dernière année, les perturbations de la chaîne d'approvisionnement dues à des événements géopolitiques étant la cause la plus fréquente, soit 69 %.

En publiant son enquête annuelle sur les risques politiques des clients, qui est pondérée en fonction des plus grandes multinationales du monde, WTW constate que près de la moitié des entreprises qui ont subi une perte politique ont vu leurs coûts dépasser 50 millions de dollars.

WTW a déclaré que l'alarme parmi les répondants de l'enquête de l'année dernière s'est traduite en action. Presque toutes les entreprises (96 %) ont investi dans de nouvelles capacités de gestion des risques politiques, notamment en améliorant les processus d'entreprise, de la gestion du risque d'entreprise à la planification stratégique, et en mettant sur pied des équipes interfonctionnelles et de nouveaux employés ayant une expertise en géopolitique ou en renseignement.

*« Après quelques années difficiles, les entreprises semblent avoir accepté que les pertes de risques politiques importantes sont la nouvelle norme et travaillent à renforcer leurs capacités de gestion des*

---

<sup>14</sup> Voir : Supply chain disruption driving political risk losses, finds WTW - More than half of losses above \$50m -Ben Norris May 23, 2024 - [https://www.commercialriskonline.com/supply-chain-disruption-driving-political-risk-losses-finds-wtw/?utm\\_source=feeddotter&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=FO-05-23-2024&utm\\_content=httpswwwcommercialriskonlinecomsupplychaindisruptiondrivingpoliticalrisklossesfindswtw&mkt\\_tok=NDMyLUZYRS01NDcAAAGTRDBz-QN0NizB7aeFFg2Dul64iDHjrJgcAFB7huH6PVRdSMOmPNgVYY-LbJJP8PvdG3m8Qn9fwEYyf6hgvtQpVXoqInC2IOdKNW-ib68](https://www.commercialriskonline.com/supply-chain-disruption-driving-political-risk-losses-finds-wtw/?utm_source=feeddotter&utm_medium=email&utm_campaign=FO-05-23-2024&utm_content=httpswwwcommercialriskonlinecomsupplychaindisruptiondrivingpoliticalrisklossesfindswtw&mkt_tok=NDMyLUZYRS01NDcAAAGTRDBz-QN0NizB7aeFFg2Dul64iDHjrJgcAFB7huH6PVRdSMOmPNgVYY-LbJJP8PvdG3m8Qn9fwEYyf6hgvtQpVXoqInC2IOdKNW-ib68)

*risques* », a déclaré Sam Wilkin, directeur de l'analyse des risques politiques chez WTW. Il a fait remarquer que seulement 30 % des répondants au sondage de 2020 du courtier ont dit qu'ils étaient préoccupés par la violence politique, mais que cette proportion est passée à 50 %, ce qui représente une perte réelle.

La guerre en Ukraine est maintenant considérée comme le principal risque politique, avec 20% des répondants déclarant un impact financier négatif important du conflit. Cela se compare à 4 % du conflit à Gaza. La série d'élections de cette année se classe au deuxième rang des risques politiques. WTW constate que 64% des répondants sont préoccupés par le risque politique en Amérique du Nord, à égalité avec l'Asie.

Mais le risque politique est le plus préoccupant en Europe avec 84% et en ligne avec le sondage de l'année dernière. Ce chiffre a considérablement augmenté, passant de 63 % en 2022, lorsque les préoccupations concernant le risque politique en Asie étaient dominantes.

*« En 2022, les répondants ont déclaré qu'ils étaient plus préoccupés par le risque politique en Asie qu'en Europe, même si l'enquête a été menée lorsque les troupes russes se sont massées à la frontière ukrainienne. En 2023 et cette année, les préoccupations concernant le risque politique en Europe ont dominé les classements »,* a déclaré M. Wilkin.

Selon WTW, les attaques des Houthis sur les navires de la mer Rouge ont contribué à susciter des inquiétudes concernant l'agression dans la zone grise – des actions visant à affaiblir un pays par tous les moyens, y compris les sabotages et les cyberattaques.

Les menaces de la zone grise sont entrées dans les dix principaux risques politiques auxquels les entreprises sont confrontées pour la première fois dans l'enquête WTW. La perturbation du réseau logistique a été la principale préoccupation de 62 % des entreprises pour la première fois, remplaçant les cyberattaques, qui sont désormais dans le top trois.

Et M. Wilkin a conclu : *« Traditionnellement, les actifs extracôtiers, des navires aux plates-formes pétrolières, sont considérés comme à faible risque, car ils sont hors de danger. Mais les nouvelles technologies (comme les drones) qui permettent les attaques à distance sont devenues plus largement disponibles, et ces actifs difficiles à défendre sont des cibles idéales de la zone grise, surtout lorsqu'ils sont situés dans les eaux internationales. »*

*« En tant que leader pendant la transformation, vous devez être à l'avant-garde – montrer que vous voulez apprendre, être curieux, présenter de nouvelles idées, poser des questions. »* (Doug McMillon, PDG de Walmart)

## Une épidémie de burnout chez les salariés<sup>15</sup>

*« Dans notre société axée sur les objectifs, il peut être tentant de dépasser nos capacités pour réussir. Mais lorsque nous faisons cela, nous nous disons que notre travail est plus important que notre santé. Sans notre santé, notre succès ne signifie rien. Aucune promotion, aucune augmentation, aucune accolade ne signifiera rien si vous n'êtes pas heureux et en bonne santé. »* (Olivia Kram<sup>16</sup>)

Alors que l'environnement géopolitique est de plus en plus instable avec des guerres régionales qui éclatent çà et là avec des conséquences internationales, une enquête récente révèle qu'environ 82 %

<sup>15</sup> Pour cette partie voir : International SOS warns of 'burnout epidemic' - Ben Norris - May 17, 2024 - [https://www.commercialriskonline.com/international-sos-warns-of-burnout-epidemic/?utm\\_source=feedotter&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=FO-05-17-2024&utm\\_content=httpswwwcommercialriskonlinecominternationalssoswarnsofburnoutepidemic&mkt\\_tok=NDMyLUZYRS01NDcAAAGTJVfUz0gbJ-C\\_5VMiP-vbFWVsiHL8jiba9GYcMLVZoz6vqxW-hDVVeSHdjrAyqeK\\_ioz3kTSYJLWOaxd3o7Entxx3gOFFHTibdkBDSNA](https://www.commercialriskonline.com/international-sos-warns-of-burnout-epidemic/?utm_source=feedotter&utm_medium=email&utm_campaign=FO-05-17-2024&utm_content=httpswwwcommercialriskonlinecominternationalssoswarnsofburnoutepidemic&mkt_tok=NDMyLUZYRS01NDcAAAGTJVfUz0gbJ-C_5VMiP-vbFWVsiHL8jiba9GYcMLVZoz6vqxW-hDVVeSHdjrAyqeK_ioz3kTSYJLWOaxd3o7Entxx3gOFFHTibdkBDSNA)

<sup>16</sup> Olivia Kram est responsable des médias sociaux au Philadelphia Citizen

des salariés risquent un burnout cette année, mais seulement la moitié des employeurs conçoivent leur travail en tenant compte du bien-être. Une épidémie d'épuisement professionnel frappe les bureaux à travers le monde, et malgré une sensibilisation accrue à la question, la majorité des employeurs n'établissent pas une culture de travail qui privilégie le bien-être des salariés, précise l'enquête.

Plus de huit salariés sur dix risquent de s'épuiser cette année, selon le rapport Global Talent Trends 2024 publié par Mercer, le cabinet de conseil en ressources humaines. Environ 43 % de ce groupe ont mentionné que les pressions financières étaient un facteur contributif, tandis que 40 % ont mentionné l'épuisement et 37 % ont dit qu'ils éprouvaient une charge de travail excessive.

Pour Kate Bravery, leader mondiale du savoir et des connaissances chez Mercer : *« Nous nous dirigeons dans la mauvaise direction, surtout aux États-Unis. Ce que nous faisons aujourd'hui n'a pas d'impact matériel sur la santé physique ou mentale. C'est vraiment inquiétant. »*

Mais il semble y avoir un décalage entre les effets néfastes de l'épuisement professionnel — comme la baisse de la productivité et de l'engagement — et la mesure dans laquelle les patrons considèrent que cela affecte leurs entreprises. Selon l'enquête, moins de la moitié des employeurs conçoivent les conditions de travail au sein de leur entreprise en tenant compte du bien-être, et moins du tiers des employeurs estiment que le fait de ne pas investir dans la réduction de l'épuisement professionnel des salariés les exposera à des risques considérables cette année.

Mme Bravery poursuit : *« Tout le monde s'intéresse à la santé mentale, à la santé physique et au bien-être. C'est une priorité absolue et je pense que les résultats indiquent que nous ne faisons pas avancer les choses à cet égard. »*

Pour sa part International SOS a mis en garde contre une *« épidémie d'épuisement professionnel »* que les employeurs doivent combattre en passant de la gestion de crise réactive à la préparation proactive. L'appel à l'action fait suite à l'enquête annuelle menée auprès des experts en gestion des risques par la société de services de santé et de sécurité, qui a révélé que 80 % des personnes interrogées estiment que le stress croissant résultant de la polycrise aura probablement un impact significatif sur leur entreprise et leurs salariés cette année.

Le sondage, mené pour le rapport Risk Outlook 2024, révèle également que 72 % des répondants croient que les problèmes de santé mentale auront probablement un impact important.

Quelque 75 % estiment que les salariés ont des attentes plus élevées que jamais en matière de devoir de diligence, ce qui montre à quel point les problèmes comme l'épuisement professionnel et la fatigue mentale sont maintenant plus souvent considérés comme la responsabilité d'un organisme employeur. Mais le rapport révèle qu'environ les deux tiers des professionnels du risque prévoient qu'il sera plus difficile d'assurer la santé, le bien-être et la sécurité de leur main-d'œuvre cette année, une proportion plus élevée que lors des cinq dernières années.

Le rapport indique que l'impact cumulatif des crises en cours, associé à des facteurs de stress personnels tels que l'augmentation du coût de la vie, les préoccupations concernant le changement climatique, la polarisation politique, et a eu un impact significatif sur le bien-être individuel.

International SOS affirme que cela a alimenté un état de permacrise, où le cycle traditionnel de crise et de reprise est remplacé par un état continu de flux et d'incertitude. Cette exposition prolongée aux crises contribue à une augmentation de l'épuisement professionnel des salariés qui exige que les employeurs passent de la gestion de crise réactive à la préparation proactive, ajoute-t-il. L'entreprise estime que ce changement est crucial pour atténuer les effets négatifs de la permacrise et de l'épuisement professionnel au sein de la main-d'œuvre.

Le Dr Kate O'Reilly, directrice médicale régionale d'International SOS, a déclaré : *« Le paysage actuel présente une tendance inquiétante de l'épuisement professionnel dans les lieux de travail à l'échelle mondiale. Nous observons une convergence de facteurs, y compris une charge de travail accrue, un*



*manque d'équilibre entre le travail et la vie personnelle et un climat de changement constant et d'imprévisibilité. Ces défis ont propulsé les salariés dans des territoires inexplorés, où la frontière entre le bien-être professionnel et personnel est floue.*

*La prévalence de l'épuisement professionnel amène les organismes à un moment critique exigeant une attention immédiate. Les employeurs doivent reconnaître l'importance de cette question et mettre en œuvre des mesures préventives pour en atténuer les effets. Cela exige une compréhension approfondie des causes profondes et des précurseurs de l'épuisement professionnel, suivie d'un accent sur la conception du travail et la promotion d'un environnement de travail qui accorde la priorité au bien-être holistique et au rendement durable des salariés »*

International SOS recommande les mesures suivantes pour aider à gérer l'épuisement professionnel :

- **Reconnaître les signes** : Mettre en place des contrôles réguliers avec les salariés pour évaluer leur bien-être et identifier les premiers signes d'épuisement professionnel. Former les gestionnaires à reconnaître les signes d'épuisement professionnel et leur fournir des ressources pour soutenir efficacement leurs équipes. Encourager un dialogue ouvert sur la santé mentale et déstigmatiser en cherchant de l'aide pour les problèmes liés au stress.
- **Prendre des mesures proactives** : Pour lutter contre l'épuisement professionnel il faut donner accès à des programmes de soutien en santé mentale, y compris des services de conseil ou des programmes d'aide aux salariés. Organiser des ateliers de gestion du stress pour outiller les salariés avec des stratégies d'adaptation et des techniques de renforcement de la résilience.
- **Renforcer la résilience** : Favoriser l'installation d'une culture de résilience au sein de l'organisme en favorisant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Fournir des ressources aux salariés pour qu'ils puissent obtenir du soutien au besoin. Établir des protocoles clairs pour gérer les absences liées au stress et créer un environnement favorable où les salariés se sentent à l'aise de discuter de leurs difficultés.
- **Mettre en place une planification stratégique** : Élaborer des plans complets de gestion de crise qui traitent spécifiquement de l'épuisement professionnel et des défis liés au stress. Inclure des protocoles pour gérer la répartition de la charge de travail pendant les périodes de stress accru et établir des mécanismes pour surveiller et aborder le bien-être des salariés.
- **Favoriser la collaboration avec des experts et des organisations externes** : Cela permet de tirer parti de leur expertise dans la lutte contre l'épuisement professionnel et le bien-être des salariés et de partager les meilleures pratiques et les apprentissages pour renforcer collectivement la résilience et améliorer les systèmes de soutien.

*« L'épuisement professionnel est un terme utilisé pour décrire la réaction à un stress excessif et prolongé au travail, bien que l'emploi rémunéré ne soit pas le seul environnement dans lequel nous pouvons vivre l'épuisement professionnel. Toute personne qui joue un rôle de soignant, de parent ou de bénévole peut également connaître l'épuisement professionnel. » (Julie Smith<sup>17</sup>)*

### **Un nouveau paradigme pour lier risk management et guerre ?**

*« Il faut courir des risques. Il n'y a pas de certitude dans la guerre. Il y a un précipice de chaque côté de vous - un précipice de prudence et un précipice de surenchère. » (Winston Churchill)*

Combien de vies fauchées, de destins brisés par la chute d'un obus ou les rafales d'un fusil automatique ? Dans la comptabilité épouvantable des guerres, nous nous concentrons d'abord - et c'est bien normal - sur le nombre de victimes. Mais à côté de cette arithmétique macabre, une autre

---

<sup>17</sup> Dre Julie Smith est psychologue clinicienne, auteure à succès et créatrice de contenu après avoir dirigé sa propre pratique privée pendant près d'une décennie

prend peu à peu de l'importance. Elle s'inquiète du bilan carbone des attaques, de la qualité de l'air et de l'eau dans les zones de conflit... Ainsi, les émissions de gaz à effet de serre générées par les deux premiers mois de combat entre Israël et le Hamas ont récemment fait la Une du quotidien britannique *The Guardian*.

L'article a dévoilé quelques chiffres étonnants. Selon les calculs réalisés par des chercheurs britanniques et américains, ce bilan carbone serait équivalent à celui produit par la combustion de 150 000 tonnes de charbon. Pis, en prenant en compte la reconstruction future des 100 000 bâtiments détruits dans la bande de Gaza, la guerre déclenchée par l'attaque du Hamas le 7 octobre dernier pourrait générer davantage de CO<sub>2</sub> que la Nouvelle-Zélande en une année ! Difficile à croire ? Et pourtant. Les scientifiques se sont penchés avec minutie sur les moindres détails du conflit : carburant des avions de ravitaillement en provenance des Etats-Unis, fabrication des munitions, explosion de bombes et de roquettes, construction de tunnels sous terre par le Hamas... Si leurs travaux attendent désormais une évaluation par les pairs, ils confirment le poids insoupçonné des opérations militaires.

Toutefois, l'agression militaire de la Russie contre l'Ukraine dont le bilan carbone ne peut pas encore être élaboré est l'une des plus graves violations de l'ordre de sécurité européen depuis des décennies. Par cette décision, la Russie a clairement violé le droit international et en particulier la Charte des Nations unies. Retour de la rhétorique nucléaire en Europe, profondeur stratégique, transparence du champ de bataille... À l'occasion du point presse du ministère des Armées du 22 février, le général Vincent Breton<sup>18</sup>, directeur du Centre interarmées de concepts, de doctrines et d'expérimentations, a précisé les sept grandes leçons à retenir du conflit en Ukraine.

- ***Le changement d'échelle dans l'intensité de la guerre avec le retour de la guerre de haute intensité et de la rhétorique nucléaire aux portes de l'Europe*** : La dialectique nucléaire conditionne l'appréciation de la nature du conflit et la réaction de tous les protagonistes, y compris de ceux qui ne sont pas considérés comme des cobelligérants. On a coutume de dire que c'est une guerre de sanctuarisation agressive placée sous la voûte nucléaire. Moscou a très régulièrement cherché à intimider et à contraindre en menaçant d'escalade nucléaire.
- ***Cette guerre se déroule dans les sept milieux et champs de conflictualité*** : La conflictualité s'étend aux nouveaux domaines que sont le cyber et le champ informationnel. Dans le premier, les attaques ont été nombreuses et ont produit des effets significatifs. Mais elles n'ont pour autant pas été décisives car l'Ukraine s'y était bien préparée et a su s'en protéger. Dans le second, bien que désinformation et propagande ne soient pas nouvelles, les réseaux sociaux et l'hypermédiatisation des sociétés les renforcent et donnent un rôle décisif à cette bataille informationnelle menée par les deux belligérants.

Ces nouveaux milieux ne remplacent pas les anciens espaces de conflictualité, ils s'ajoutent aux milieux traditionnels - terrestre, maritime, aérien, exo-atmosphérique et le champ électromagnétique. Le milieu terrestre reste d'ailleurs le lieu principal des batailles de haute intensité avec un enjeu de conquête ou de reconquête des territoires. On redécouvre les champs de mines, les combats de tranchées, les combats d'artillerie.

- ***Il est de plus en plus difficile de se cacher sur le champ de bataille, ce dernier étant de plus en plus transparent*** : Le champ de bataille est aujourd'hui plus « transparent » qu'il ne l'a jamais été. Les satellites d'observation militaires et civils, les drones, le renseignement électromagnétique, les sources ouvertes, les réseaux sociaux, les populations avec leurs smartphones sont autant de capteurs qui permettent de dissiper une partie du « brouillard de la guerre ». Par exemple, avec les mini et micro drones, lorsque les conditions

---

<sup>18</sup> Voir : Les 7 enseignements stratégiques de la guerre en Ukraine - <https://www.defense.gouv.fr/actualites/7-enseignements-strategiques-guerre-ukraine> Direction : Ministère des Armées / Publié le : 26 février 2024

météorologiques sont favorables, le moindre mouvement de l'adversaire est repéré. Il est ainsi extrêmement difficile de s'en cacher.

- **En dépit de cette transparence, il est toujours aussi difficile d'apprécier les intentions et les capacités de ses adversaires** : La transparence du champ de bataille est paradoxalement contrebalancée par une grande difficulté à saisir les intentions de l'adversaire pour une raison principale : les décisions majeures sont souvent prises dans des cercles très fermés au sein desquels la rationalité nous échappe. Avant qu'elle ne débute, cette guerre paraissait improbable à de nombreux experts avisés, ayant une très fine connaissance de la Russie. Ils considéraient fort justement que cette guerre était ingagnable pour la Russie et qu'elle aurait pour elle un coût exorbitant. Mais en dépit de cette analyse très rationnelle, la passion l'a emporté sur la raison.
- **La guerre demeure un affrontement des volontés et des forces morales** : Le concept de forces morales agrège des valeurs fondamentales de courage, d'aguerrissement, de détermination ou encore de confiance des soldats dans leur mission, leur chef, et la cause qu'ils servent. Les équipements performants ne peuvent se suffire à eux seuls et doivent être utilisés par des femmes et des hommes dotés de solides forces morales. La vigueur des forces morales des soldats ukrainiens est d'abord due au fait qu'ils défendent leur « mère patrie », mais aussi à la cohésion, la mobilisation et la résilience de la nation entière qui fait corps derrière ses soldats. Depuis deux ans, l'Ukraine nous montre que dans un conflit de haute intensité, être et durer n'est possible qu'avec une nation unie derrière soi.
- **Le besoin de disposer d'une grande profondeur stratégique pour durer dans une guerre aussi longue** : La profondeur stratégique renvoie à l'ensemble des ressources (territoriales, matérielles ou humaines) mobilisables par chacune des parties pour atteindre ses objectifs. L'accès à ces ressources est indispensable pour durer et, à terme, l'emporter dans un conflit de haute intensité.

La comparaison des profondeurs stratégiques des deux belligérants a longtemps laissé penser, par son déséquilibre apparent, qu'il était impossible que cette guerre puisse durer si longtemps. Cependant, alors que la Russie dispose d'une profondeur stratégique à l'échelle d'un continent très riche en matières premières et en stock d'armement et de munitions, l'Ukraine tire la sienne du soutien massif et décisif des Occidentaux.

- **L'agilité, l'innovation et la capacité d'adaptation sont des facteurs clés de suprématie** : La principale innovation que l'on perçoit concerne les drones et plus précisément les mini et micro drones de moins de 25 kg. Ces drones sont partout, sous des formes diverses et pour des usages variés. Les Ukrainiens ont su compléter de manière redoutable leur capacité d'artillerie par des drones kamikazes extrêmement efficaces.

Cependant, il suffit de quelques mois à l'un des belligérants pour s'adapter et trouver la parade à une innovation développée par son adversaire, et rendre ainsi certains de ses équipements obsolètes. Dans cette guerre, la boucle de l'adaptation entre le glaive et le bouclier est d'une très grande rapidité.

Comment comprendre une guerre qui dure, qui s'intensifie et dont la forme qu'on croyait figée semble sur le point d'exploser ? La grammaire de la guerre d'Ukraine est en train de changer. Pour comprendre comment, il faut regarder à la fois ce qu'il se passe à l'intérieur des rangs ukrainiens, dans les discours russes, mais aussi sur les cartes et dans les entrepôts d'armes, en Europe et aux États-Unis. Il faudrait sans doute tracer une perspective sur ce à quoi pourrait ressembler la guerre

dans les prochains mois pour aider les décideurs à acquérir une visibilité à travers le brouillard actuel<sup>19</sup>.

Par-delà les répercussions du conflit majeur sur le sol européen, la guerre semble avoir repris un peu partout dans le monde depuis le début du siècle et certains universitaires ont développé une reconceptualisation de la guerre comme gestion des risques en suggérant que les guerres récentes présentent des schémas répétitifs qui tournent autour du concept central de la gestion des risques systémiques pour la sécurité à l'ère de la mondialisation. Cela implique une continuité où l'on pourrait s'attendre à une discontinuité dans les campagnes américaines et britanniques au Kosovo, en Afghanistan et en Irak de 1998 à 2003, compte tenu des différentes administrations américaines et des contextes stratégiques impliqués.

Pour autant, cette approche pourrait-elle s'appliquer à la Russie du Président Poutine envahissant l'Ukraine ou à la Chine revendiquant la souveraineté sur Taïwan de façon de plus en plus menaçante ? En revanche, sans doute certains pourraient s'appuyer sur le concept pour justifier, ou du moins expliquer, la réaction israélienne à l'attaque du 7 octobre par le Hamas.

Les défis qu'elle pose sont liés aux notions « classiques » associées, à tort ou à raison, à des fins héroïques telles que la guerre, à des résultats décisifs sous la forme de cérémonies de reddition. De telles notions ont entravé une bonne appréciation des différentes formes que peut prendre la guerre, en particulier depuis le début du 21<sup>ème</sup> siècle. En outre, l'approche prédominante des relations internationales (RI) en matière de guerre et de sécurité - le réalisme - semble apporter des explications de plus en plus incomplètes à ces guerres alors que les mécanismes de paix semblent essoufflés.

Dans ce contexte, une perspective alternative basée sur la « gestion des risques » appuyée sur ce que les sociologues appellent la société du risque, où la gestion des risques est apparue comme un principe d'organisation axiale pourrait peut-être donner un nouveau souffle à la réflexion. Les disciplines des sciences sociales, notamment la sociologie et la criminologie, ont intégré ces théories dans leurs programmes de recherche, ce qui leur a permis d'avoir des perspectives plus riches.

Pourtant, les RI ne l'ont pas fait de façon concertée, malgré le caractère disciplinaire et l'importance accrue du risque dans le contexte stratégique. Le cadre qui sous-tend cette approche est donc adapté des théories récentes sur les stratégies de gestion du risque dans les sciences sociales au sens large. L'objectif est d'analyser systématiquement à l'aide du cadre théorique, comment les concepts de gestion proactive des risques tels que l'anticipation active, le principe de précaution, le remodelage de l'environnement et l'appréciation des non-événements peuvent être appliqués utilement à la compréhension de la guerre contemporaine et des RI. Est-ce un nouveau paradigme pour la gestion des risques en temps de guerre ? L'interrogation reste posée !

Alors<sup>20</sup> que le monde semble passer d'une crise à l'autre, que les risques pour les entreprises se multiplient et se développent et que le secteur de l'assurance est toujours en proie à un marché difficile, sans doute est-il tant de revoir les missions de la gestion des risques et le rôle du gestionnaire des risques. De fait, l'impression qui ressort est que la gestion du risque n'a jamais été aussi importante. Bien sûr, cela a déjà été affirmé à plusieurs reprises dans le passé, mais les événements récents et l'environnement mondial actuel, suggèrent que la gestion du risque est véritablement à son apogée.

---

<sup>19</sup> Voir : En Ukraine, l'offensive russe continue : 10 points sur l'état du front et les perspectives d'ici l'été - <https://legrandcontinent.eu/fr/2024/04/22/en-ukraine-loffensive-russe-continue-10-points-sur-letat-du-front-et-les-perspectives-dici-lete/>

<sup>20</sup> Pour cette partie voir : A high point for risk management? -Tony Dowding -April 4, 2022 - [https://www.commercialriskonline.com/a-high-point-for-risk-management/?utm\\_source=feedotter&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=FO-04-05-2022&utm\\_content=httpswwwcommercialriskonlinecomahighpointforriskmanagement&mkt\\_tok=NDMyLUZYRS01NDcAAA GDmMkWgzK1vKKfuyN1YvWE6z1eAHLqUOIZ9r2BcxHitkl8i8CBjaZ4lq\\_5SDyAEtcqJwkjv4MB7\\_ZwnC001aXlioYiyjDQ4VKyAEeYA](https://www.commercialriskonline.com/a-high-point-for-risk-management/?utm_source=feedotter&utm_medium=email&utm_campaign=FO-04-05-2022&utm_content=httpswwwcommercialriskonlinecomahighpointforriskmanagement&mkt_tok=NDMyLUZYRS01NDcAAA GDmMkWgzK1vKKfuyN1YvWE6z1eAHLqUOIZ9r2BcxHitkl8i8CBjaZ4lq_5SDyAEtcqJwkjv4MB7_ZwnC001aXlioYiyjDQ4VKyAEeYA)

Les actionnaires, les conseils d'administration, le public – tous veulent des réponses sur la façon dont les risques sont gérés et couverts financièrement. La liste des menaces pour les entreprises est sans fin et en croissance, et beaucoup sont de nature mondiale, nécessitant une coordination et une approche holistique. Avec les changements climatiques, l'augmentation du nombre de réseaux sociaux, les cyberattaques et les rançongiciels, l'inflation sociale, les recours collectifs, la violence politique et le terrorisme, la guerre, la pandémie on se demande si un risk-manager trouve encore le temps de dormir.

C'est donc le moment pour la profession de surfer sur le chaos apparent dans le monde, de montrer la valeur d'une approche coordonnée et multinationale du risque. Les entreprises ont été durement touchées par les retombées économiques de la pandémie, mais l'éventail des risques et des menaces, combiné à un marché de l'assurance difficile, suggérerait que l'investissement dans la prévention des pertes et l'atténuation des risques devrait être plus facile à vendre que dans les jours d'avant Covid avec une mondialisation qui se poursuit malgré les menaces.

Le marché de l'assurance trop rigide, et souvent sans prise en compte des circonstances économiques, a ajouté à l'accent mis sur la nécessité de gérer les risques correctement et efficacement. L'augmentation des rétentions, qu'elles soient forcées ou volontaires pour contenir l'augmentation des coûts d'assurance ou l'absence de couvertures jugées essentielles, aura donné une impulsion supplémentaire au développement d'une gestion globale et intégrée des risques (ERM).

Et ce qui ressort clairement des conditions actuelles du marché, c'est que les prix sont très liés à la qualité du risque. Encore et encore, dans toutes les régions et dans toutes les lignes, le message est clair : les assureurs s'intéressent aux bons risques avec de bonnes informations – c'est là qu'ils déploient leur capacité et où les augmentations de prix diminuent, parfois au point de stagner.

Il semble y avoir deux marchés actuellement. Un marché relativement stable, ou au moins avec de faibles augmentations à un chiffre, pour les comptes non exposés à la valeur seuil avec un historique de pertes propres, ou ceux avec de grandes retenues, ou une participation captive à un niveau élevé, ou des couches excédentaires. Pour d'autres, le marché dur continue.

Il y a bien sûr des nuages de tempête à l'horizon – l'inflation est maintenant une préoccupation majeure, à la fois pour les sinistres matérielles et commerciales. Dans les conditions actuelles du conflit, la guerre en Ukraine pourrait se poursuivre pendant de longs mois et les répercussions se prolonger encore longtemps. Les actions collectives, ou du moins les actions collectives, semblent être en route vers l'Europe, tandis que les verdicts nucléaires prolifèrent aux États-Unis.

Les Catastrophes naturelles deviennent non seulement plus communes, plus destructrices et plus coûteuses, mais aussi plus difficiles à prédire et à modéliser. Le changement climatique est maintenant une préoccupation pour la plupart des entreprises, et ajoutent un facteur d'instabilité comme source de menace de litiges climatiques. Les réseaux logistiques sont de plus en plus fragilisés car l'ensemble du modèle de mondialisation est menacé par la guerre, les bouleversements politiques et la pandémie.

Le rôle du risk-manager, et de l'assurance, devient donc de plus en plus crucial. C'est un défi majeur pour la profession, mais aussi une opportunité importante. La plus grande visibilité s'accompagne d'un intérêt beaucoup plus approfondi de la part des administrateurs, des dirigeants mais aussi de l'ensemble des parties prenantes. Il reste à voir si cela se traduit par des perspectives et une sensibilisation accrue, mais l'opportunité est sans aucun doute là, aux professionnels de savoir la saisir en acquérant les compétences et la vision nécessaires pour justifier la confiance des parties prenantes et les rémunérations associées.

L'humanité est entrée dans l'ère des « sociétés à risque », terme popularisé entre autres par le sociologue allemand Ulrich Beck. Les économistes sont obsédés par le « capital-risque », les sociétés sont obsédées par les enfants à risque, les sociologues analysent les comportements à risque. La

thèse de Beck est que nous avons assisté à un changement radical dans la vie sociale et l'expérience culturelle<sup>21</sup>.

La perspective du risque La Société est un dispositif heuristique qui nous permet d'observer et de sonder les particularités de notre propre monde. Comme le dit Clausewitz, la guerre est une activité sociale. Nous devons comprendre les peurs et les angoisses d'une société, ses normes et ses valeurs, et même ses croyances religieuses. Tout cela se reflétera dans sa conduite de la guerre.

Toutefois, les responsables gouvernementaux occidentaux n'ont pas pu déployer des bases sécurisées à l'extérieur, et les unités militaires elles-mêmes ont été soumises à de plus en plus de restrictions pour éviter de courir un « risque ». Une équipe de formation britannique en Irak n'a pas pu quitter sa base en 2016 pour des motifs similaires, ce qui a grandement diminué sa capacité à accomplir sa mission de « conseiller et d'aider ».

Le désir des responsables politiques de mener des opérations militaires sans empreinte humaine importante peut être un aspect des aspirations de la société civile : peu encline au risque et timide en matière de pertes. L'arme ultime de la gestion des risques est le drone. Pour citer Michael Hayden, un général à la retraite de quatre étoiles, « le meurtre ciblé fait maintenant partie de la façon américaine de faire la guerre ».

Sans doute est-il vraiment nécessaire d'adopter une perspective historique et culturelle plus large, pour renouer avec la vision de Clausewitz selon laquelle la guerre fait partie de la vie sociale. Les drones ont aussi une histoire sociale. Ils permettent aux puissances qui les ont l'illusion de l'omnipotence, de se percevoir comme au-dessus de la lutte, littéralement et moralement.

Ces états jouissent donc de la « persistance stratégique » en cas de défaut de réflexion stratégique. Cela permet de répondre également au penchant de la société pour l'aversion au risque, ainsi qu'à sa préoccupation militaire principale, la gestion du risque. Les drones sont une solution technologique rapide pour une société qui craint l'engagement.

Finalement, les sociétés à risque sont particulièrement vulnérables au terrorisme et à l'insurrection en raison de leur peur de prendre des risques. Les terroristes et les insurgés les terrorisent en prenant délibérément des risques ; ils ne s'intéressent pas aux conséquences de leurs propres actions. Ils ne gèrent pas les conséquences. Eux-mêmes ou leurs commanditaires font tourner les dés et attendent de voir ce qui se passe.

*« La guerre est un combat et fonctionne dans un élément particulier : le danger. Mais la guerre est servie par de nombreuses activités très différentes de celle-ci, qui concernent toutes le maintien des forces de combat. Ces activités préparatoires sont exclues du sens plus étroit de l'art de la guerre — la conduite réelle de la guerre, car elles ne concernent que la création, la formation et le maintien des forces de combat. "La théorie de la guerre proprement dite, d'autre part, concerne l'utilisation de ces moyens, une fois qu'ils ont été développés, aux fins de la guerre.» (Clausewitz)*

**Professeur Jean-Paul Louisot, MBA, ARM, FIRM  
Docteur ès Gestion de la Sorbonne  
Anc. Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne  
Président de La Monnerie Saint Anselme  
Veuves, le 30 mai, 2024**

---

<sup>21</sup>Pour les 8 derniers paragraphes voir : War & The Risk Society - Christopher Coker - [https://www.nids.mod.go.jp/english/event/forum/pdf/2017/03\\_coker.pdf](https://www.nids.mod.go.jp/english/event/forum/pdf/2017/03_coker.pdf)