

INTRODUCTION

La stratégie d'entreprise à l'épreuve des bouleversements géopolitiques

*Stéphanie Dameron, Boris Bernabé
et Xavier Desmaison*

La stratégie d'entreprise ne peut être pensée hors sol. Les bouleversements géopolitiques – retour des guerres étatiques, montée des tensions entre blocs, affirmation des logiques de puissance – redessinent profondément l'environnement dans lequel évoluent les entreprises. La globalisation telle qu'on la connaissait se fissure, brisant les illusions d'un ordre économique stable, prévisible et universel.

Dans ce contexte géopolitique à la fois plus incertain et plus conflictuel, trois dynamiques interconnectées redéfinissent en profondeur les conditions d'exercice de la stratégie : la fragmentation, l'hypermondialisation et la question de la souveraineté. Ces notions coexistent, se chevauchent et créent des tensions structurantes ; elles génèrent une nouvelle grammaire que les entreprises et les États doivent intégrer dans leur logiciel de décision.

La fragmentation désigne le morcellement croissant des normes, des alliances, des chaînes de valeur, des récits politiques et des territoires. Elle

se manifeste par le recul du multilatéralisme, la résurgence des frontières, la multiplication des blocs régionaux ou idéologiques, et l'émergence de conflits hybrides. Dans ce monde fragmenté, prévisibilité et coopération sont mises à mal, obligeant les acteurs à composer avec des logiques multiples et parfois contradictoires. **L'hypermondialisation**, paradoxalement contemporaine de cette fragmentation, désigne l'intensification et l'interconnexion des flux de capitaux, de technologies et d'informations depuis les années 1980. Elle a produit une interdépendance profonde des économies, mais aussi des asymétries insupportables. Ce modèle atteint ses limites : les crises sanitaires, logistiques, climatiques ou sécuritaires ont révélé la fragilité de chaînes d'approvisionnement globalisées et la perte d'indépendance des États.

Face à ces deux dynamiques, la notion de **souveraineté** revient au premier plan. Elle ne se limite plus à un monopole étatique sur un territoire, mais renvoie à la capacité à décider et à agir librement dans un monde contraint. Elle est à la fois autorité sur le plan interne et indépendance vis-à-vis de l'externe. Qu'il s'agisse de souveraineté économique, industrielle, numérique ou cognitive, elle devient un objectif stratégique partagé entre acteurs publics et privés, à reconquérir ou à préserver.

La concomitance de ces trois phénomènes – un monde plus instable, plus interdépendant et plus revendicatif – oblige à repenser la stratégie comme une pratique fondamentalement située, arrimée à une géographie politique. Les entreprises ne sont plus simplement des acteurs économiques rationnels guidés par la rentabilité, l'efficacité, ou la seule quête de parts de marché. Elles sont appelées à (re)devenir des entités géopolitiquement situées, exposées à des injonctions de souveraineté. La stratégie d'entreprise ne peut plus être dissociée des rapports de puissance, des vulnérabilités systémiques et des aspirations à l'autonomie : elle devient, à nouveau, un acte politique. Le retour des États stratèges, le durcissement des rapports de force et la militarisation croissante de l'économie mondiale imposent un *aggiornamento* de la pensée stratégique.

Ce livre collectif propose de décrypter ces mutations profondes et de poser les fondements de ce cadre stratégique renouvelé.

La **première partie**, *Fondements et réarmement conceptuel de la stratégie*, jette les bases conceptuelles d'un renouvelé stratégique. Elle interroge les fondements mêmes de la stratégie d'entreprise à l'aune des logiques d'incertitude, de conflictualité hybride, de guerre économique et de guerre des récits. En convoquant l'intelligence économique, la pros-

pective ou encore l'art militaire, elle invite à reconstruire un cadre de pensée adapté aux ruptures actuelles.

La **deuxième partie**, *Stratégies industrielles, coopération et souveraineté économique*, explore les tensions stratégiques à l'œuvre dans les secteurs critiques et les chaînes de valeur mondiales. Elle met en lumière la manière dont les entreprises – et les États – recomposent leurs approches face à la montée des enjeux de souveraineté et de gestion de biens communs.

Enfin, la **troisième partie**, *Entre guerre économique, désordre stratégique et diplomatie d'entreprise*, plonge le lecteur dans les formes les plus abouties (et parfois les plus troubles) de conflictualité géoéconomique. Elle analyse les stratégies d'influence et de chaos portées par les grandes puissances, le rôle croissant des entreprises dans ces affrontements, et les logiques de désordre économique dont elles sont à la fois acteurs, relais et cibles.

En clôture, une postface singulière, à la fois philosophique et juridique, propose une méditation sur les nouvelles formes d'allégeance contractuelle dans un ordre global en recomposition.

Ce parcours propose ainsi au lecteur une grille de lecture renouvelée pour comprendre les lignes de fracture de notre monde – et mieux outiller les décideurs pour les affronter. À la croisée de la stratégie et de la géopolitique, cet ouvrage se veut une invitation à penser, à anticiper et à agir.