

LES ETI INDUSTRIELLES FACE AUX SECOURSES GÉOPOLITIQUES : UNE VOLONTÉ ET UN CHEMIN !



Passionnés par les ETI et les enjeux géopolitiques, Fanny Letier et Olivier Sueur nous partagent ici leurs réflexions sur les implications pour les ETI de la compétition stratégique entre Etats. Avec à la clé 3 leviers concrets à activer pour aller de l'avant, et saisir les opportunités, par tous les temps.

Nos entreprises de taille intermédiaire (ETI) sont confrontées à un bouleversement sans précédent de leur environnement économique. Guerre en Ukraine, tensions sino-américaines, crise énergétique, renforcement du protectionnisme : la mondialisation laisse peu à peu place à une ère où la souveraineté économique et la résilience priment sur l'optimisation des coûts. Dans ce contexte, l'industrie française, notamment dans l'automobile, la métallurgie et la chimie, se trouve en première ligne.

Des chaînes d'approvisionnement sous tension géopolitique

La mondialisation des trente dernières années était dominée par l'optimisation des chaînes d'approvisionnement à l'échelle mondiale. Aujourd'hui, ce paradigme est remis en cause. Les États renforcent leur interventionnisme économique, à l'image des restrictions chinoises sur l'exportation de métaux critiques, des contrôles américains sur les semi-conducteurs et des efforts européens pour gagner en autonomie industrielle. Ces changements affectent directement les ETI, qui voient leurs marges s'éroder et leur accès aux marchés internationaux se complexifier.

Face à ces tensions, les ETI doivent repenser leurs chaînes logistiques. On assiste à une re-régionalisation des approvisionnements avec le "friend-shoring" et le "near-shoring", privilégiant des partenaires commerciaux de confiance. Mais encore faut-il définir ce qu'est un "partenaire stratégique". Les chaînes d'approvisionnement deviennent un facteur de souveraineté industrielle à part entière.

En parallèle des chaînes physiques, les chaînes numériques deviennent, elles aussi, des cibles privilégiées. Selon l'ANSSI, 37 % des cyberattaques par rançongiciel visent des PME ou ETI, souvent insuffisamment préparées.

La résilience numérique doit donc faire partie intégrante de la stratégie industrielle. L'analyse des dépendances technologiques ne peut faire l'impasse sur la cybersécurité, devenue une composante de la souveraineté économique.

Un enjeu de conception « géopolitiquement résiliente »

Le choix des technologies et des matières premières peut déterminer la vulnérabilité d'une entreprise face à la pression internationale. Prenons l'exemple des batteries : la technologie lithium-ion, dominée par la Chine, expose les industriels à des risques d'approvisionnement. Les batteries sodium-ion, bien que moins performantes, offrent une alternative stratégiquement plus sûre.

Les critères de sécurité, de traçabilité et de résilience s'imposent dans les marchés publics. L'Europe, via sa stratégie de sécurité économique et le Critical Raw Materials Act, dessine un cadre favorable aux acteurs souverains. Les ETI peuvent capitaliser sur leur ancrage territorial et leur capacité d'adaptation pour devenir un maillon de confiance dans des chaînes ébranlées.

Anticiper les foyers de tension et prendre en compte la question climatique

Les zones de conflit ou de tension (Taïwan, Ukraine, Afrique, Moyen-Orient) appellent à une analyse fine des risques. Des opportunités de reconstruction ou de reconfiguration existent, à condition d'anticiper. Les dirigeants doivent aussi renforcer leur veille géopolitique et nouer des partenariats locaux pour accéder aux marchés en mutation.

Le nouveau paradigme résulte de deux forces convergentes : la rivalité sino-américaine et les limites planétaires. L'économie est de nouveau réintégrée dans la sécurité nationale. Pour les ETI, cela suppose d'articuler performance industrielle, sécurité des approvisionnements, et transition écologique.

Nos ETI industrielles ne sauraient être de simples spectatrices des bouleversements en cours. Elles doivent s'adapter, anticiper et réinventer leur stratégie pour consolider leur place dans l'économie mondiale. Pour ce faire, si la stabilité et la visibilité – notamment en matière fiscale et réglementaire – sont primordiales, leur plus grand atout demeure les capacités stratégiques de leurs dirigeants.

Fanny Letier, co-fondatrice du fonds GENEIO Capital Entrepreneur, et Olivier Sueur, Conseil stratégique et résilience Made in France & Conférencier

Et concrètement ? 3 leviers d'action pour les dirigeants d'ETI industrielles

1. Comprendre : identifier les risques et opportunités issus du nouvel environnement géopolitique

- Inscrire à l'ordre du jour du COMEX et des instances de gouvernance l'analyse des dynamiques internationales qui peuvent affecter l'activité de l'entreprise.
- Mettre en place, avec les responsables clé (achats, commerce international...) une veille capable de détecter les signaux faibles (nouveaux décrets, sanctions, barrières douanières).
- Se mettre en capacité à répondre de manière argumentée aux interrogations des parties prenantes sur ces sujets : clients, collaborateurs, investisseurs et banques, notamment
- Former l'encadrement intermédiaire pour diffuser une culture de vigilance géopolitique à tous les niveaux de l'organisation.

2. Spécifier : analyser précisément l'exposition de l'entreprise à ces évolutions

- Cartographier la chaîne d'approvisionnement en détail : fournisseurs critiques, composants sensibles, matières premières stratégiques.
- Réaliser un diagnostic ciblé des marchés de débouché afin d'identifier les zones d'incertitude ou de fragilité.
- Évaluer la pertinence géographique des implantations industrielles et commerciales au regard des zones de croissance et de tension.
- Mettre en place des alternatives (fournisseurs ou zones de production différentes), voire dédoubler certaines étapes pour se prémunir d'interruptions soudaines.
- Établir un plan de continuité qui anticipe les scénarios de crise (rupture de transport, mesures protectionnistes, sanctions, etc.).

3. Opérer : transformer la contrainte géopolitique en avantage concurrentiel

- Intégrer **dès la phase de conception du produit** une réflexion sur les dépendances, la traçabilité des composants et leur impact stratégique, afin de valoriser ces éléments comme arguments commerciaux et limiter la dépendance à des matières stratégiques ou partenaires fragiles.

- **Repenser l'architecture de la chaîne de valeur** pour en accroître la résilience : diversification des fournisseurs, duplication partielle des chaînes, recours à des pays de confiance.
- **Privilégier la proximité géographique et politique, et la qualité des relations locales** pour servir chaque grand marché (« nearshoring » ou « friendshoring »).
- **Valoriser les avantages compétitifs liés à la souveraineté et à la résilience** dans les marchés publics ou autres marchés sensibles, et notamment communiquer sur les efforts de sécurité, de fiabilité et de durabilité (approvisionnement local, production verte, traçabilité des matériaux).

Fanny Letier, co-fondatrice du fonds GENEEO Capital Entrepreneur, et Olivier Sueur, Conseil stratégique et résilience Made in France & Conférencier