Observatoire des Valeurs
de la Société et du Management

Ruptures géopolitiques

Comment le dirigeant renforce la résilience de l'entreprise ?

Livre blanc de la recherche OVSM 2024-25

Fatima Gueroui
Jean-Patrick Marquet
Hassan Yaseir Mahieldein

1er octobre 2025

Ruptures géopolitiques – comment le dirigeant renforce la résilience de l'entreprise ?

Association OVSM – Observatoire des Valeurs de la Société et du Management.

www.ovsm.ch

Illustration : Google Gemini AI.

Genève, 1er octobre 2025.

© Tous droits de reproduction réservés

© OVSM, 2025

Remerciements

Remercions les dirigeants qui ont reçu en 2025 nos étudiants en entretien et qui nous soutiennent dans nos recherches depuis des années :

Harry Allegrezza, Sylvain Auroux, David Azagury, Alexander Barclay, Christophe Barman, Jean-François Beausoleil, Yves Berchten, Ronan Bigueur, Béatrice Bourgeois, Gérald Brandt, Catherine Charbonnier, Charles Chaussepied, Céline Cheval, Luis Clara-Fernandes, Sabrina Cohen Dumani, Christian Cramer, Frédéric Devillard, Hélène Dufour, Marco Ferrara, Olivier Ferrari, Nicolas Fleury, Antoine Gervais, Jean-Marc Guscetti, Mark Hawkins, Bernard Jaccard, Marcin Jasiak, Robert Jones, Arthur Jurus, Marin Katchamakov, Sébastien Klein, Raffi Krikorian, François Leyss, Monica Malcarne, Vincent Mani, Samuel Mellot, Paul Mesange, Valérie Monnin, Carlos Moreira, Serge Natarajan, François Note, Giorgio Pauletto, Joëlle Payom, Philippe Peverelli, Bertrand Rajon, Lanto Rakotoarisoa, Olivier Rigot, Marcel Ruegg, Alexandra Rys, Luc Schenkel, Tal Schibler, André Schneider, Jean-Marc Thévenaz, Gabriele Thiede, Félix Urech, Laurent Vianin, Jérôme Von Burg, Yves Zieba.

Remercions également les étudiants de l'Université de Genève, membres de la Junior Entreprise Genève, qui ont réalisé les longs entretiens avec les dirigeants :

Bardia Ahmadian, Zainab Bahri, Saleh Bauch, Gabriel Borfiga, Maïssa Bouned, Valeria Courvoisier, Adnana Ivana, Célestine Meyer, Christopher Muller, Baptiste Piveteau, Lucas Unterbäumen, Katell Vanzo, Lara Dafne Melo Wollinger.

Remercions enfin les partenaires institutionnels de l'OVSM qui soutiennent la recherche OVSM et les activités de l'Association :

© OVSM, 2025

Avant-propos

Créé en 1999 sous le nom Observatoire des Valeurs de la Stratégie et du Marketing, l'OVSM nait comme un espace de rencontre entre les trois mondes économique, académique et pédagogique. En 2016, il se transforme en association indépendante à but non lucratif, sans affiliation politique ni religieuse, et adopte, en 2022, la dénomination « ***Association OVSM - Observatoire des Valeurs de la Société et du Management*** ». L'association OVSM a été reconnue d'utilité publique en 2024 par l'État de Genève.

Aujourd'hui, notre *think tank* compte, outre plus d'une trentaine de membres individuels cotisants et très impliqués, 6 membres institutionnels et une relation stable avec plus d'une centaine de hauts dirigeants. Ceux-ci apprécient notre démarche de créateur de rencontres et de connaissance selon le processus de recherche-interaction mis en œuvre par l'OVSM (*cf.* Annexe 2 – Étapes chronologiques de la recherche-interaction de l'OVSM).

La mission au cœur de l'OVSM, sa seule raison d'être depuis l'origine, est la création de connaissance prospective. L'équation de l'OVSM « Enjeux de société <=> Mutation des savoirs + Employabilité » est le fil rouge de tous les projets d'enseignement et de recherche de l'OVSM. Tout projet de développement, soumis au Bureau de l'OVSM, doit être en mesure de démontrer sa contribution au renforcement de cette mission ancrée à l'interface des 3 univers : étudiants, entreprises, chercheurs. Ce que représente d'ailleurs son logo.

Site internet : www.ovsm.ch

LinkedIn : https://www.linkedin.com/company/ovsmgeneve/

© OVSM, 2025

Table des matières

Remerciements **5**

Avant-propos **7**

Table des matières **9**

Partie I Synthèse exécutive et méthodologie **11**

Synthèse exécutive **13**

Méthodologie OVSM **17**

Partie II Recherche managériale opérationnelle **21**

Chapitre 1 Synthèse des débats avec un expert international **23**

1.1 L'évolution des risques et la remise en cause des certitudes 24

1.2 La multiplication des tensions et des ruptures géopolitiques 25

1.3 Les réactions et stratégies déployées pour faire face à ces ruptures 25

1.4 Conclusion 26

Chapitre 2 Synthèse des groupes de focus de dirigeants de l'OVSM **27**

2.1 Introduction 27

2.2 Pourquoi les ruptures géopolitiques imposent-elles de renforcer la résilience de l'entreprise ? 28

2.3 Comment le dirigeant renforce-t-il la résilience de l'entreprise ? 28

2.4 Jusqu'où le dirigeant peut-il (ou doit-il) aller dans la construction de la résilience ? 30

2.5 Conclusion : Pour une résilience de conviction 30

Partie III Recherche académique conceptuelle **31**

Chapitre 3 Analyse de la bibliographie sur le sujet de recherche **35**

3.1 Définition du risque et de l'incertitude géopolitiques 36

3.2 Définition et facteurs de la résilience organisationnelle 37

3.3 Le contexte politique, économique et social moderne : La résilience au cœur de l'interaction de l'organisation et de son environnement 38

3.4 Les défis du dirigeant : le leadership en temps de turbulences géopolitiques 40

3.5 Les pratiques organisationnelles : Les réponses aux perturbations géopolitiques 41

Chapitre 4 La recherche académique 45
4.1 La méthodologie de recherche 45
4.2 Les résultats et discussion 46
4.3 Conclusions de la recherche académique 55

Annexes 57

Annexe 1 Références bibliographiques 59

Annexe 2 Étapes chronologiques de la recherche-interaction de l'OVSM 63

Annexe 3 Le guide d'entretien 65

© OVSM, 2025

Partie I

Synthèse exécutive et méthodologie

© OVSM, 2025

Synthèse exécutive

Le monde contemporain hérité de l'après-1945 s'effrite face à une intensification des crises de tous ordres. L'ordre multilatéral est remplacé par un système multipolaire instable où rivalités économiques, guerres régionales, cybermenaces, migrations et désinformation s'entrecroisent. Dans ce contexte, les entreprises se trouvent à la fois ***vulnérables*** et ***potentiellement stabilisatrices***.

Le Livre Blanc OVSM 2025 issu d'un double travail — ***séminaire de dirigeants*** autour d'experts internationaux invités et ***recherche académique approfondie*** basée sur près de 60 interviews de dirigeants de la région Romandie — analyse comment les ruptures géopolitiques impactent la résilience des entreprises et comment les dirigeants peuvent y répondre. Les deux approches, managériale et académique, convergent : la résilience n'est plus un attribut secondaire, mais une ***compétence stratégique cardinale***.

Pourquoi les ruptures géopolitiques appellent-elles une réponse stratégique ?

- La fin de l'illusion de stabilité : les dirigeants réunis au séminaire OVSM, comme les chercheurs, convergent sur ce diagnostic, le cadre stable qui permettait aux entreprises de prospérer grâce au libre-échange et à la prévisibilité réglementaire est révolu. Les rivalités sino-américaines, les sanctions économiques, la fragmentation des institutions internationales et la montée des populismes marquent un basculement durable. La recherche académique montre que les dirigeants interrogés perçoivent ces évolutions de manière hétérogène : certains les lisent comme ***structurelles*** (nouvel ordre multipolaire), d'autres comme ***conjoncturelles*** (transition avant un nouvel équilibre), d'autres encore comme ***indéterminées***. Mais tous reconnaissent une instabilité inédite qui brouille les repères.

- Une accumulation de crises systémiques : les ruptures ne sont pas isolées, elles s'additionnent. Les débats exécutifs soulignent la simultanéité de crises sanitaire, climatique, technologique et sociale. Les entretiens académiques confirment que cette accumulation accroît la ***complexité stratégique*** et nourrit l'anxiété sociale, la polarisation et la méfiance.

- Pressions humaines, sociales et démographiques : les deux approches identifient des tensions liées au ***vieillissement de la population*** et à la pénurie de talents ; aux ***flux migratoires***, perçus à la fois comme une menace et une opportunité ; à la ***polarisation sociale*** qui fragilise la cohésion interne des organisations. Le dirigeant doit donc répondre non seulement aux risques économiques, mais aussi aux fractures sociales et culturelles qui traversent ses équipes.

Comment renforcer concrètement la résilience ?

Les enseignements combinés des dirigeants et de la recherche académique permettent de structurer la résilience autour de trois leviers : ***anticipation***, ***agilité***, ***engagement humain***.

- Anticiper et intégrer les risques : la résilience commence par ***l'anticipation***. Les dirigeants du séminaire insistent sur la nécessité de réviser les chaînes d'approvisionnement, de bâtir des plans de continuité et de diversifier les ressources. Les chercheurs confirment que les organisations les plus robustes sont celles qui développent une ***veille stratégique***, pratiquent les ***scénarios prospectifs*** et testent régulièrement leur capacité de réaction.

- Développer l'agilité organisationnelle : les débats de l'OVSM rappellent que le management linéaire est dépassé. La recherche académique montre que les organisations résilientes adoptent des structures ***horizontales***, favorisent la circulation de l'information et promeuvent une culture d'***apprentissage continu***. L'agilité repose sur la ***capacité à pivoter*** rapidement, à redéployer des ressources et à transformer les crises en opportunités.

- Renforcer la cohésion humaine et culturelle : face à la polarisation, les dirigeants soulignent l'***importance d'un leadership*** empreint d'écoute active, de bienveillance et de fermeté éthique. La recherche confirme que la ***mobilisation des collaborateurs*** est centrale : responsabilisation, formation, engagement volontaire. La résilience organisationnelle est d'abord une affaire de culture et de confiance.

- Repenser les modèles économiques : la résilience ne se réduit pas à une gestion défensive. Elle implique d'explorer de nouveaux modèles, par exemple : passage de la ***propriété à l'usage*** (leasing, mutualisation) ; prise en compte des ***externalités environnementales et sociales*** ; création de valeur à travers la durabilité et l'***innovation***. Les dirigeants comme les chercheurs convergent : la résilience exige une redéfinition de la performance qui dépasse la rentabilité immédiate.

- Construire des alliances et des réseaux : l'un et l'autre corpus insistent sur l'importance des relations avec les parties prenantes. Les entreprises résilientes sont celles qui entretiennent des ***relations solides*** avec leurs fournisseurs, gouvernements et communautés locales, et qui développent des coopérations inter-organisationnelles. Ces réseaux jouent un ***rôle d'amortisseur*** et permettent parfois d'influencer l'environnement réglementaire.

Jusqu'où aller dans la construction de la résilience ?

- Polycentrisme stratégique : les dirigeants comme les chercheurs s'accordent, la résilience suppose de combiner cohérence globale et adaptation locale. C'est le ***polycentrisme stratégique*** qui combine autonomie des entités locales avec un alignement sur des valeurs et un cadre commun.

- Diversification raisonnée : si la tentation est grande de se recentrer sur le cœur de métier, les entretiens académiques montrent que la ***diversification*** — marchés, produits, ressources — reste un atout majeur. L'essentiel est de disposer de mécanismes de sortie rapide pour ne pas rester piégé.

- Entreprise et État, complémentarité et limites : les deux approches soulignent un point critique : les entreprises sont de plus en plus sollicitées pour combler les

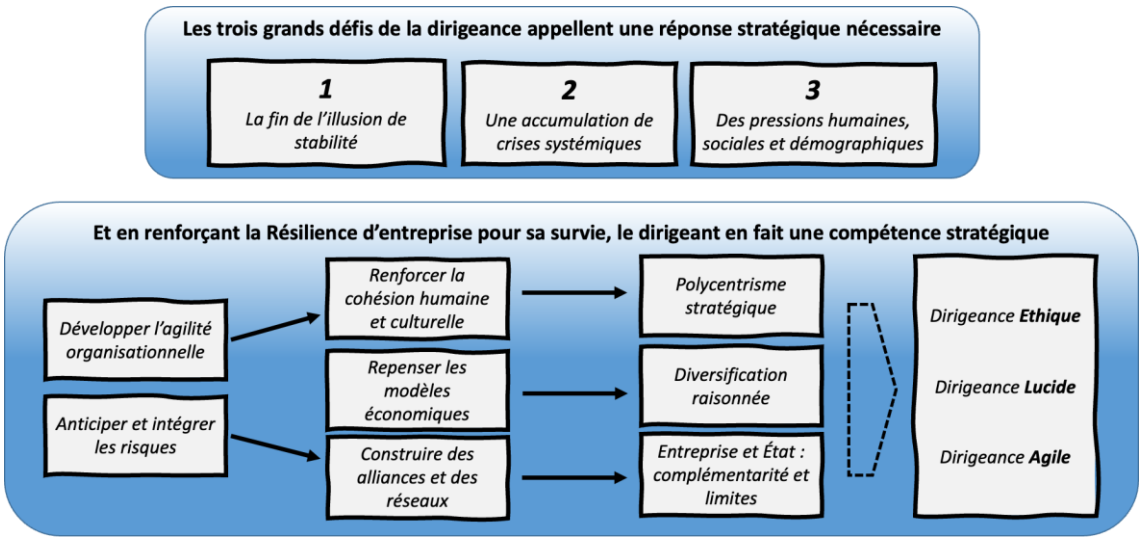
lacunes des États (formation, solidarité, environnement). Mais elles ne peuvent ni ne doivent se substituer aux responsabilités régaliennes. La résilience organisationnelle doit ***rester articulée avec la puissance publique***, sous peine de dérives vers une « entreprise morale hégémonique ».

Vers une résilience de conviction

La synthèse des deux recherches conduit à une conclusion forte : la résilience n'est pas seulement une technique de gestion, mais une ***posture de dirigeance*** :

- elle repose sur la ***lucidité*** face à l'incertitude – accepter que l'imprévisible est la norme ;
- elle exige de l'***agilité*** – savoir transformer les chocs en opportunités ;
- elle s'ancre dans des ***convictions éthiques*** – incarner des valeurs universelles même en temps de crise.

Le rôle du dirigeant est donc d'être ***architecte de résilience*** qui sache anticiper les risques, adapter l'organisation et mobiliser les collaborateurs autour d'un projet de long terme. Le cheminement intellectuel et stratégique induit pourrait s'illustrer comme suit :



En dernière analyse, la résilience devient une compétence stratégique et morale. Elle ne garantit pas d'éviter les crises, mais elle permet d'y survivre, d'en limiter les dégâts et parfois même d'en tirer un avantage compétitif. Dans un monde où l'incertitude est la seule constante, la résilience de conviction constitue le socle du leadership du XXIe siècle.

© OVSM, 2025

Méthodologie OVSM

Le caractère distinctif de l'OVSM est la synergie créée entre les acteurs des mondes économique et académique, c'est ce qui assure sa pérennité depuis plus de trente ans.

Les ***trois ancrages de l'OVSM sont la pédagogie, le partage d'expérience et la recherche*** :

1. La ***pédagogie*** permet de développer des concepts uniques comme les cours de Bachelor « Projets Responsables » à l'Université de Genève (Geneva School of Economics and Management) et « Projet d'intervention dans une ONG » à l'Université de Lausanne (HEC Lausanne). Ce cours a reçu le Grand Prix de l'Innovation Pédagogique 2019 de la Conférence internationale des Dirigeants des institutions d'Enseignement supérieur et de recherche de Gestion d'Expression Française (CIDEGEF), de la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises (FNEGE) et de l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF). Aujourd'hui, sous la responsabilité du Dr Samad Laaroussi, cet enseignement est un des joyaux de l'OVSM.

2. Le ***partage d'expérience*** est le fruit des rencontres entre les dirigeants membres de l'OVSM et les étudiants au travers de conférences exécutives données par nos dirigeants au sein de cours de management et des interactions avec les étudiants invités à nos divers événements de l'année, table ronde, séminaire et débats thématiques.

3. La ***recherche*** est le troisième ancrage de l'OVSM. Elle se déroule tout au long de chaque année universitaire sur un thème choisi par les membres de l'OVSM et met en œuvre plusieurs outils. Ces outils comprennent les débats thématiques entre membres de l'OVSM, des interventions d'experts externes à l'OVSM pour éclairer la problématique, des interviews de dizaines de dirigeants de la région lémanique, une recherche bibliographique et une analyse théorique effectuée par un chercheur. La recherche donne lieu à la rédaction et publication d'un livre blanc chaque année.

Le présent livre blanc est le produit de la recherche OVSM. En recherche, il est commun de dire que l'orientation de la recherche détermine les méthodes qui seront utilisées avec quatre types de recherche possibles :

a) ***La recherche de solutions à un problème défini*** réalisée par les chercheurs des entreprises de conseil, dont l'objet est de proposer un modèle normatif et la mise en œuvre d'une pratique spécifique à la situation étudiée. L'orientation action se conclut par la prise de décision par les acteurs du terrain.

   - Les chercheurs de l'OVSM n'ont jamais pratiqué ce type de recherche, puisqu'ils ne sont pas des consultants.

b) ***La recherche théorique*** réalisée par des scientifiques dans le cadre de leurs laboratoires et facultés, dont l'objet est de proposer une nouvelle manière

d'éclairer les connaissances. Ces recherches théoriques sont menées par des « pairs » universitaires et leurs résultats sont publiés dans des revues académiques à usage du monde scientifique.

- L'OVSM ne publie pas ses travaux par cette voie.

c) ***La recherche managériale opérationnelle*** où il s'agit de reconstruire la représentation d'une réalité du terrain pour instaurer de nouvelles stratégies et/ou relations organisationnelles. Ici les chercheurs, en communication étroite avec les dirigeants d'entreprises, induisent du terrain une construction organisée et formulent leurs propositions dans les faits comme dans la théorie pour valider leurs propositions.

- Depuis 2005, un nombre restreint de hauts dirigeants de l'OVSM se réunit pour débattre ensemble d'une thématique commune, dans le cadre d'un séminaire résidentiel sur deux jours. Le séminaire est introduit par la conférence d'un expert international du thème retenu, puis donne lieu à des discussions entre participants. Il permet de faire émerger des propositions au niveau des pratiques individuelles des dirigeants comme des organisations dont ils ont la charge. Les thèmes de recherche traités ont, par exemple, été :

  - *Intelligence artificielle, quelle contribution à la performance et aux défis de l'entreprise ? (2024)*,
  - *Sécurité de l'information sensible, comment les crises actuelles en clarifient les dimensions ?* (2023),
  - *Future of Work, le manager au défi des mutations structurelles* (2022),
  - *Entre urgence climatique et rentabilité, entre continuité et disruption, quelles décisions pour le dirigeant ?* (2021),
  - *Comment le numérique impacte les rythmes temporels du dirigeant ?* (2020),
  - *etc.*

d) ***La recherche académique conceptuelle*** où il s'agit pour les chercheurs universitaires associés à l'OVSM d'ancrer leurs travaux dans un thème prospectif et de proposer les liens entre les observations qui déterminent la dynamique du modèle découvert. Ce dispositif est toujours articulé sur une revue de littérature qui précède le choix de la méthode, la définition de l'échantillonnage et l'induction à proprement parler du modèle conceptuel.

- Depuis la création de l'OVSM, en 1999, et grâce à son financement par de grandes entreprises sponsors, ce type de recherche conceptuelle a permis à de nombreux doctorants de soutenir de brillantes thèses, à des chercheurs invités de rejoindre notre laboratoire, et de publier plus de 200 articles dans des revues académiques, de présenter leurs travaux dans de

nombreuses conférences internationales. Ces recherches ont pu se déployer en toute *liberté académique*, comme inscrit dans son protocole de fonctionnement.

Ces ***deux types de recherches conduites par l'OVSM – managériale opérationnelle et académique conceptuelle –*** ne sont plus indépendantes aujourd'hui : depuis la création de l'*Association OVSM* en 2016, sous le statut d'association, la thématique annuelle leur est en effet commune. Tout au long de l'année universitaire, professionnels et chercheurs de l'OVSM ont de multiples occasions de se rencontrer et d'échanger leurs points de vue. Dès qu'un thème paraît intrigant aux uns comme aux autres, une étude spécifique est décidée.

Ces deux types de recherche ne sont pas en concurrence, bien au contraire. Elles sont de natures distinctes. Elles n'appellent pas les mêmes compétences de leurs réalisateurs et se complètent. C'est cette synergie qui fait la particularité unique de l'OVSM d'aujourd'hui.

Cette logique de création commune de savoir fondée d'une part sur la recherche managériale opérationnelle réalisée lors du « Séminaire dirigeants » annuel et, d'autre part sur la recherche académique conceptuelle réalisée tout au long d'une année universitaire, éclaire désormais, année après année, des thématiques primordiales sous deux angles complémentaires.

Ceci est particulièrement bienvenu à une époque de bouleversements économiques, politiques, sociaux et bien sûr éducatifs.

Le thème retenu pour 2024-2025 « *Ruptures géopolitiques, comment le dirigeant renforce la résilience de l'entreprise ?* » appelle ainsi à être appréhendé selon ces deux perspectives vu l'accélération des événements mondiaux et les nouveaux contextes d'affaires.

La méthodologie de recherche annuelle se déploie en trois étapes :

1) ***La mise au point du guide d'entretien*** qui sert de base aux étudiants qui réalisent les interviews des hauts dirigeants d'entreprise. Tous les membres de l'OVSM, chercheurs et managers, se donnent rendez-vous pour élaborer ce guide d'entretien fruit de débats collectifs. Ces discussions ont lieu au cours des débats thématiques de l'OVSM organisés par Daniel Delmas, Dr.-Ing[1], secrétaire général de l'OVSM. Le guide d'entretien de l'année 2024-2025 en résultant figure en Annexe 3.

2) ***La recherche managériale opérationnelle*** constitue la partie II de cet ouvrage. Durant le Séminaire dirigeants OVSM annuel de 2025, l'avis d'un expert international du thème, monsieur Gérard Araud, Ambassadeur de France, est sollicité pour planter le décor et lancer la réflexion tandis que mademoiselle Grace Atkinson du WORLD ECONOMIC FORUM présente les conclusions du Global Risks Report 2025 du WEF sur les sujets de préoccupation des décideurs mondiaux. Puis, des groupes de focus de 8 à 9 participants chacun, membres de

[1] linkedin.com/in/daniel-delmas-506509

© OVSM, 2025

l'OVSM, travaillent sous l'animation de Jean-Patrick Marquet et Bertrand Rajon, co-présidents de l'OVSM. L'avantage des groupes de focus est de permettre à un débat animé et aux significations sous-jacentes du thème d'émerger. Cette méthodologie de groupes de focus est utilisée dans les recherches exploratoires pour mieux cerner la problématique étudiée. Cette première analyse exploratoire par un expert international et les groupes de focus est présentée en partie II.

3) ***La recherche académique conceptuelle*** de l'OVSM constitue la partie III de cet ouvrage. Fondée sur une approche ethno-méthodologique, elle permet d'extraire des données, recueillies par des étudiants-interviewers au cours de quelques 60 entretiens de longue durée, une structure et une dynamique de la thématique. Cette recherche conceptuelle a été réalisée par la Dre Fatima Gueroui, chercheuse associée à l'OVSM depuis 2021. Les résultats de cette analyse, leur synthèse et les perspectives d'approfondissement sont présentés en partie III.

Le lecteur découvrira en parcourant nos deux recherches effectuées de manière totalement indépendante l'une de l'autre leur complémentarité et leur synergie. La recherche managériale opérationnelle dresse le panorama de la perception du thème des ruptures géopolitiques face à la résilience des entreprises. Cette perception est recueillie auprès de deux groupes de dirigeants réunis durant une journée complète dont le riche débat ouvre le champ des possibles. La recherche académique conceptuelle présente une analyse rigoureuse de l'état des lieux en matière de publications sur le thème des ruptures géopolitiques, sujet particulièrement riche ces dernières années. Puis, une méthode structuraliste permet de cerner avec précision les variables clés du modèle induit des analyses individuelles effectuées de manière tout à fait indépendante sur un échantillon de notre population cible : les dirigeants d'entreprises suisses romandes.

© OVSM, 2025

Partie II

Recherche managériale opérationnelle

© OVSM, 2025

Chapitre 1
Synthèse des débats avec un expert international

Les 13 et 14 mars 2025, le Séminaire OVSM 2025 organisé par ***Bertrand Rajon[2] et Jean-Patrick Marquet[3]****, co-présidents de l'OVSM, a réuni une dizaine de dirigeants membres de l'OVSM ainsi que quelques étudiants ayant collaboré avec l'OVSM durant l'année dans les salles de conférence de l'Hôtel de la Cigogne à Genève, pour débattre du thème « Ruptures géopolitiques » au regard de leurs expériences respectives dans les affaires et la direction des entreprises.*

Pour le séminaire OVSM 2025 sur les ruptures géopolitiques, l'OVSM est reconnaissante pour leurs interventions à :

- ***Gérard Araud[4]****, Ambassadeur de France, anciennement ambassadeur en Israël (2003-2006), directeur général des affaires politiques et de sécurité au ministère français des Affaires étrangères (2006-2009), représentant permanent de la France au conseil de sécurité des Nations Unies (2009-2014), ambassadeur aux États Unis (2014-2019) et depuis 2019 conseiller d'entreprise et commentateur diplomatique ; et*
- ***Grace Atkinson[5]****, spécialiste dans l'Initiative sur les Risques Globaux du WORLD ECONOMIC FORUM (WEF), auparavant dans le gouvernement britannique comme analyste au commerce et conseillère politique pour l'accord de libre-échange Anglo-Suisse.*

Le séminaire a débuté avec la présentation synthétique du « Global Risks Report » du WEF par Grace Atkinson. Ce rapport est le fruit d'une enquête menée auprès de quelques 900 experts internationaux sur une multitude de questions dépeignant les risques à court, moyen et long terme. Les défis abordés sont au cœur de la thématique des ruptures géopolitiques et ils explicitent comment les dirigeants appréhendent l'avenir.

En seconde partie le séminaire a accueilli l'ambassadeur Gérard Araud qui a brossé une grande fresque diplomatique de la situation du monde. Ayant passé plusieurs décennies dans des postes-clé sur la scène internationale, son incomparable expertise a permis aux participants du séminaire de mieux saisir les stratégies des puissances, les enjeux et corrélations des grands défis géopolitiques.

La synthèse des interventions et débats a été préparée par ***Hassan Yaseir Mahieldein[6]****, étudiant en relations internationales à l'Université de Genève qui collabore avec l'OVSM en 2024-25.*

---

[2] linkedin.com/in/bertrandrajon
[3] linkedin.com/in/jeanpatrickmarquet
[4] x.com/gerardaraud?lang=fr
[5] linkedin.com/in/grace-atkinson-61845b1ab/
[6] linkedin.com/in/hassan-yaseir-mahieldein

1.1 L'évolution des risques et la remise en cause des certitudes

Les dernières analyses internationales, notamment celles présentées dans le ***Global Risks Report 2025*** du WORLD ECONOMIC FORUM[7], révèlent un glissement structurel dans la nature des risques auxquels le monde est confronté. Il ne s'agit plus seulement de perturbations ponctuelles, mais d'un dérèglement systémique affectant à la fois les sociétés, les environnements naturels et les structures économiques.

La définition même du risque global a été rappelée : un phénomène à fort potentiel de généralisation, pouvant générer des impacts négatifs significatifs sur le PIB, la population ou les ressources naturelles à l'échelle mondiale. Cette conceptualisation traduit une prise de conscience accrue face à la densité et à la transversalité des menaces contemporaines.

En 2025, un pessimisme marqué prédomine : 36% des experts consultés s'attendent à une catastrophe mondiale d'ici deux ans. Parmi les 33 risques identifiés dans le rapport, les préoccupations principales à court terme se concentrent sur :

- la ***désinformation***,
- les ***conflits armés interétatiques***,
- la ***polarisation sociétale***,
- les ***événements météorologiques extrêmes*** et
- les ***confrontations géoéconomiques***.

Spécifiquement, désinformation et mésinformation dominent les craintes, notamment en raison de l'intensification d'une "guerre informationnelle" facilitée par les technologies d'intelligence artificielle. Ces technologies, utilisées à des fins malveillantes, brouillent la frontière entre désinformation et ingérence, accentuant les risques sociétaux et politiques.

À long terme, les préoccupations basculent clairement vers les enjeux climatiques et environnementaux qui sont unanimement jugés comme les menaces les plus graves pour la décennie à venir :

- la ***perte de biodiversité***,
- l'***effondrement des écosystèmes***, et
- les ***changements critiques des dynamiques terrestres***.

Cette préoccupation environnementale est un marqueur fort d'une vision à long terme, même si elle peut parfois entrer en dissonance avec les objectifs de profit à court terme dans certains milieux économiques.

Les disparités générationnelles, sectorielles et régionales sont notables. Les plus jeunes expriment une priorité environnementale nette, tandis que les seniors privilégient la stabilité économique. De leur côté, les dirigeants d'entreprise et acteurs publics convergent sur la centralité des risques informationnels, mais divergent fortement sur la hiérarchisation des autres enjeux. La région MENA (Moyen-Orient et Afrique du Nord),

[7] https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025/

quant à elle, montre une préoccupation accrue vis-à-vis des menaces sécuritaires, reléguant les enjeux climatiques au second plan.

Ces analyses confirment une dissonance croissante entre la perception médiatique des risques et leur réalité structurelle. Elles traduisent également un basculement du paradigme dans la lecture de la sécurité globale, où les menaces immatérielles (informationnelles, identitaires) gagnent en intensité et complexité.

1.2 La multiplication des tensions et des ruptures géopolitiques

Les dynamiques géopolitiques récentes ne relèvent pas d'un simple cycle de crise, mais bien d'un renversement durable des équilibres historiques. Le modèle multilatéral fondé sur le libre-échange, la croissance et l'universalité des normes est de plus en plus contesté. Ce basculement s'illustre notamment par le recul du leadership occidental, la fragmentation des institutions internationales, et la montée en puissance d'acteurs aux visions concurrentes de l'ordre mondial.

Le retour de puissances historiques telles que la ***Chine*** et l'***Inde*** redessine les lignes de fracture globales. La crise financière de 2008 a servi de catalyseur, en mettant à nu les failles du néolibéralisme et en réhabilitant les logiques souverainistes. Les rivalités économiques sino-américaines, exacerbées depuis 2022, illustrent cette reconfiguration stratégique où l'économie devient instrument de puissance. L'absence de découplage net (comme durant la guerre froide) rend ces tensions plus diffuses et plus imprévisibles.

Parallèlement, les recompositions idéologiques alimentent les ***clivages internes***. L'émergence de doctrines identitaires, souvent portées par une droite populiste, traduit une défiance généralisée envers les élites, l'état de droit et les modèles multiculturels. L'immigration, perçue de manière irrationnelle, devient un levier politique majeur et justifie des politiques de repli.

Les sanctions économiques, utilisées comme armes diplomatiques, produisent souvent des effets de retour délétères. Elles renforcent la perception d'un monde à plusieurs vitesses, où les règles communes sont perçues comme instrumentalisées. Cette logique alimente un ***retour en force des souverainetés*** nationales, au détriment du multilatéralisme et des initiatives de gouvernance globale.

Enfin, les États-Unis, bien qu'affaiblis sur le plan moral, conservent une primauté structurelle grâce à leur capacité d'innovation, leur attractivité migratoire et leurs ressources stratégiques. Face à eux, les ***BRICS***, quoique porteurs d'un discours de contestation, restent un ensemble hétérogène, encore loin de constituer un véritable bloc alternatif. L'***Europe***, quant à elle, est de plus en plus marginalisée, perçue comme une périphérie culturelle et non comme un acteur stratégique central.

1.3 Les réactions et stratégies déployées pour faire face à ces ruptures

Face à l'intensification des risques globaux et à la fragmentation géopolitique, les entreprises et les États sont contraints de revoir profondément leurs schémas de résilience. La gouvernance classique, fondée sur la prévisibilité et la rationalité des acteurs, semble dépassée par l'ampleur et l'interdépendance des crises actuelles.

Du côté des entreprises, cela implique une redéfinition des chaînes d'approvisionnement, une vigilance accrue face aux risques informationnels, et une anticipation des effets boomerang des sanctions économiques ou des ruptures géopolitiques. Les directions stratégiques doivent ***intégrer de nouveaux paramètres d'incertitude***, en prenant en compte non seulement les risques économiques mais également sociaux, technologiques et climatiques.

Le rôle des dirigeants est donc central : ils doivent ***devenir des architectes de résilience***, capables d'anticiper les transformations systémiques tout en s'adaptant à des contextes mouvants. La compréhension fine des rapports de force internationaux, des nouvelles formes de conflictualité (cyber, informationnelle, identitaire) et des priorités différenciées selon les régions est désormais indispensable.

Au niveau des politiques publiques, une ***refonte des mécanismes de coopération internationale*** semble urgente. La montée des replis souverainistes et le discrédit croissant porté aux institutions multilatérales appellent à une innovation institutionnelle, capable de réconcilier efficacité, légitimité et inclusivité.

Enfin, la ***transition écologique s'impose comme un impératif stratégique***. Les entreprises les plus en avance sur ces enjeux y voient une opportunité d'innovation et de leadership, tandis que les États doivent arbitrer entre exigences climatiques et contraintes géopolitiques. La transition écologique ne peut être pensée indépendamment des rapports de force mondiaux, ni des déséquilibres socio-économiques internes.

1.4 Conclusion

Le séminaire OVSM 2025, à travers la complémentarité des expertises mobilisées, a permis d'éclairer la complexité croissante des ruptures géopolitiques contemporaines. Il en ressort que la seule constante désormais, c'est l'incertitude. Dès lors, la capacité à naviguer dans cette complexité devient la nouvelle compétence stratégique clé pour les décideurs publics comme privés.

© OVSM, 2025

Chapitre 2
Synthèse des groupes de focus de dirigeants de l'OVSM

Le Séminaire OVSM, réuni les 13 et 14 mars 2025 dans les salles de conférence de l'hôtel de la Cigogne à Genève, utilise la méthodologie des « focus groups *» adaptée aux situations où le concept étudié est nouveau, mais suscite déjà une première expérience et des opinions chez les participants. Fortement ancré sur le concept de motivations individuelles, le débat permet de voir émerger aussi bien des tendances à l'action que des freins à la motivation (Stewart et al., 2007[8]). Les groupes de focus sont utilisés dans les champs de recherche où la méthode interactionniste s'impose pour déterminer les influences réciproques des agents. L'OVSM réalise chaque année, depuis 1999, des séminaires sous forme de tels groupes de focus.*

Répartis en deux groupes de sept dirigeants, les membres de l'OVSM ont débattu du thème « Ruptures géopolitiques » au regard de leurs expériences respectives dans les affaires et la direction des entreprises, et à la lumière de l'excellente introduction offerte par l'Ambassadeur Gérard Araud et par Grace Atkinson du WORLD ECONOMIC FORUM.

La synthèse des réflexions des groupes de focus des dirigeants de l'OVSM participant au séminaire annuel a été préparée par ***Jean-Patrick Marquet****, co-président de l'OVSM.*

2.1 Introduction

L'ordre mondial que l'on croyait établi, régi par des principes partagés, une relative prévisibilité et des flux économiques globalisés, vacille sous l'effet de multiples chocs. Le monde de l'après-guerre froide, jadis dominé par des certitudes géostratégiques, un consensus libéral et une forme d'équilibre global, a laissé place à une configuration plus chaotique, plus dangereuse et fondamentalement incertaine.

Les entreprises, acteurs économiques majeurs mais aussi corps sociaux, ne sont pas seulement exposées à ces ruptures géopolitiques : elles en subissent les contrecoups opérationnels, culturels et humains. Face à la fragmentation des puissances, à la montée des extrêmes et des replis, à l'effondrement démographique de certaines régions, aux pressions environnementales et à l'intensification des inégalités, le dirigeant est placé devant une exigence nouvelle : construire une résilience stratégique et humaine.

Cette synthèse propose une lecture articulée de cette exigence autour de trois questions fondamentales : Pourquoi les ruptures géopolitiques appellent-elles une réponse stratégique du dirigeant ? Comment celui-ci peut-il renforcer concrètement la résilience de l'entreprise ? Et jusqu'où cette action peut-elle aller sans dénaturer la mission économique de l'entreprise ou se substituer à l'action publique ?

[8] Stewart D.W., Shamdasani P.N., Rook D.W. (2007). Focus Groups: Theory and Practice, *Applied Social Research Methods*, SAGE Publications.

2.2 Pourquoi les ruptures géopolitiques imposent-elles de renforcer la résilience de l'entreprise ?

2.2.1 Fin d'un monde stable

Depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, l'environnement international s'était structuré autour d'une gouvernance multilatérale relativement stable. Les entreprises ont pu croître dans ce cadre en pariant sur l'ouverture des marchés, la prévisibilité réglementaire et la paix relative. Ce cadre vole aujourd'hui en éclats. Les États-Unis, la Chine, la Russie, l'Inde, mais aussi des puissances régionales comme la Turquie ou l'Iran, réécrivent les règles du jeu international. L'économie mondiale devient le ***théâtre d'un rapport de forces permanent***. La ***fragmentation du pouvoir mondial*** déstabilise les chaînes de valeur, accroît le risque politique et renforce les nationalismes économiques.

2.2.2 Multiplication des incertitudes

À cette rupture géopolitique s'ajoute une instabilité structurelle. Les entreprises doivent composer avec des ***risques simultanés*** : pandémies, guerres régionales, crises migratoires, ruptures climatiques, cybermenaces, raréfaction des ressources… Cette accumulation démultiplie les zones d'incertitude. Or, l'incertitude n'est pas seulement un aléa à anticiper, c'est une ***donnée constante à intégrer*** dans toute stratégie.

2.2.3 Polarisation sociale et culturelle

Dans de nombreux pays, ***la polarisation s'intensifie*** : entre élites et classes moyennes, entre générations, entre régions métropolitaines et périphéries, entre identités culturelles et religieuses. Cette fragmentation traverse les entreprises elles-mêmes. Le dirigeant doit tenir compte de tensions internes exacerbées, parfois alimentées par les réseaux sociaux ou l'importation des conflits culturels. Cette polarisation ***oblige à repenser les pratiques managériales***, à renforcer la cohésion, et à incarner un cadre de valeurs partagées.

2.2.4 Pressions démographique et sociale

L'effondrement de la natalité dans les pays développés, le vieillissement de la population active et les migrations massives déséquilibrent les modèles sociaux. L'entreprise devient un lieu où se concentrent les frustrations liées à ***l'inégalité d'accès aux opportunités***. De plus, l'instabilité des systèmes de retraite, les tensions sur le logement, la raréfaction des services publics dans certaines régions, font peser sur l'entreprise des attentes sociales accrues.

2.3 Comment le dirigeant renforce-t-il la résilience de l'entreprise ?

2.3.1 Intégrer les risques aux choix de direction

La résilience ne se limite pas à la capacité de résister à un choc : elle consiste à ***absorber, anticiper, transformer***. Elle doit s'inscrire dans trois dimensions :

- ***Structurelle*** : l'entreprise doit investir dans des modèles économiques adaptés à un environnement instable. Cela suppose de réévaluer les zones d'implantation, de revoir les partenariats stratégiques, de diversifier les sources d'approvisionnement ;

- ***Circonstancielle*** : il est impératif de mettre en place des plans de continuité et de contingence (« *contingency planning* ») pour chaque scénario critique, qu'il s'agisse de rupture logistique, de guerre commerciale, ou de cyberattaque ;
- ***Gouvernance*** : doter l'entreprise de règles internes robustes – chartes, codes de conduite, protocoles éthiques – permet de garantir une stabilité des comportements, même en période de crise.

2.3.2 Piloter dans l'incertitude : entre intuition et structure

Le management traditionnel fondé sur la planification linéaire montre ses limites. Le dirigeant doit combiner plusieurs registres :

- ***L'intuition stratégique*** : nourrie par l'expérience, par l'écoute active et par une culture de la veille, elle permet de capter les signaux faibles ;
- ***L'agilité organisationnelle*** : les structures doivent pouvoir pivoter rapidement, redéployer des ressources ou revoir les priorités sans engendrer de chaos ;
- ***L'institutionnalisation du flou*** : paradoxalement, face à l'incertitude, il faut encadrer sans enfermer. Les chartes et les règles doivent laisser place à la marge de manœuvre locale et à la capacité d'adaptation des équipes.

2.3.3 Répondre à la polarisation par la culture d'entreprise

Face aux divisions sociales, culturelles ou politiques, l'entreprise peut incarner un contre-modèle :

- L'écoute active permet de ***restaurer la confiance***, notamment dans les contextes de tensions internes ;
- La bienveillance, comprise non comme la faiblesse mais comme la ***reconnaissance de la dignité de chacun***, renforce la cohésion ;
- La fermeté sur les règles est essentielle pour ***éviter les dérives*** : tolérance zéro sur le harcèlement, l'incivilité ou les comportements discriminatoires.

2.3.4 Repenser le modèle économique : sobriété, usage, contribution

La résilience passe aussi par une évolution du modèle d'affaires :

- Passage de la propriété à l'usage (leasing, abonnement, mutualisation) : cette logique permet de ***réduire l'exposition aux fluctuations*** des marchés d'approvisionnement ou de la demande ;
- Accent sur le volontariat et l'engagement : la mobilisation interne repose de plus en plus ***sur l'adhésion plutôt que sur la contrainte*** hiérarchique ;
- Intégration des externalités : dans les décisions stratégiques, les ***impacts environnementaux, sociaux et éthiques*** doivent être pris en compte de manière intégrée.

2.4 Jusqu'où le dirigeant peut-il (ou doit-il) aller dans la construction de la résilience ?

2.4.1 Affronter la tension entre global et local

Les entreprises mondialisées, à cheval entre leur base domestique et leurs marchés globaux, doivent arbitrer entre des logiques souvent contradictoires :

- La centralisation garantit la ***cohérence et la maîtrise des risques***, c'est un impératif de gestion contrôlée et prévisible ;
- La décentralisation permet une ***adaptation fine aux réalités locales***, c'est un gage de performance et d'adaptation aux marchés.

Le dirigeant doit donc développer une forme de ***polycentrisme stratégique*** : autonomie des entités locales, mais alignement autour d'un socle commun de valeurs, de procédures et d'objectifs.

2.4.2 Diversification vs concentration

Dans un monde instable, la tentation est forte de recentrer l'entreprise sur son cœur de métier. Pourtant, la résilience passe parfois par la diversification : des marchés, des produits, des ressources. Ce choix suppose une excellente maîtrise du portefeuille d'activités et une capacité à désinvestir vite quand une menace se précise.

2.4.3 Résilience ou substitution au politique ?

Il existe un risque que l'entreprise soit poussée à compenser les carences de l'État : soutien social, formation, médiation culturelle, défense des libertés fondamentales. Si elle peut jouer un rôle de stabilisation, elle ne peut ni se substituer à la puissance publique, ni prétendre définir seule les valeurs universelles.

La résilience ne doit pas conduire à une entreprise morale hégémonique. Elle repose sur un ***socle éthique partagé***, mais nécessite une ***articulation claire avec les responsabilités régaliennes*** : sécurité, justice, éducation, solidarité. Le dirigeant doit donc se montrer lucide sur les limites de l'action entrepreneuriale.

2.5 Conclusion : Pour une résilience de conviction

Les ruptures géopolitiques placent l'entreprise au cœur d'un paradoxe : elle est à la fois vulnérable et potentiellement stabilisatrice. La résilience qu'elle doit construire ne peut être purement opérationnelle, elle est aussi stratégique, culturelle et éthique. Elle exige du dirigeant de la lucidité, de l'agilité et une forme de conviction tranquille.

Dans un monde sans boussole, la tentation est grande de renoncer aux valeurs universelles. Or, comme l'a souligné le séminaire de l'OVSM, c'est précisément dans les périodes de crise que ces valeurs prennent tout leur sens. L'entreprise ne peut toutes les porter, mais elle peut les incarner dans son fonctionnement.

En dernière analyse, la résilience n'est pas qu'une méthode de management. Elle est aussi un choix de dirigeance.

© OVSM, 2025

Partie III

Recherche académique conceptuelle

© OVSM, 2025

Introduction de la recherche académique

La recherche conceptuelle présentée dans les pages qui suivent a été réalisée par la ***Dre Fatima Gueroui***[9]*, doctorat de la Faculté de Management et Sciences de la Société de l'Université de Genève en 2007 avec félicitations du jury à l'unanimité et proposition de publier la thèse.*

Elle a poursuivi sa carrière par des postes de responsabilité de projets pédagogiques et des travaux de recherche dans plusieurs institutions académiques de Suisse romande (UNIGE, UNIL, HES-SO), puis pour des organisations internationales (OIF, OCDE).

Fatima Gueroui est toujours restée en contact avec l'OVSM et a publié des livres comme Les temporalités du Web, 2014 (avec P.-J. Benghozi et M. Bergadaà), de Boeck University Press, Coll. Le point sur e-business & e-communication et « Les cas de l'Aéroport de Genève », 2014 (avec D. Delmas), soumis à la Centrale des Cas et des Médias Pédagogiques.

[9] linkedin.com/in/fatimagueroui

© OVSM, 2025

Chapitre 3
Analyse de la bibliographie sur le sujet de recherche

Le paysage mondial est de plus en plus fracturé et est caractérisé par une escalade de défis géopolitiques, environnementaux, sociétaux et technologiques qui menacent la stabilité et le progrès (World Economic Forum, 2025). La montée de nouvelles puissances économiques comme la Chine, les tensions avec des grandes nations comme la Russie ou l'accentuation du nationalisme dans certains Etats influents comme les USA redéfinissent le paysage géopolitique mondial, érodant les liens économiques entre les autocraties orientales et les démocraties occidentales (Gamso et al., 2024). Le paysage mondial est ainsi façonné par des dynamiques politiques complexes, les perturbations qui découlent des conflits, des politiques commerciales, des sanctions et des tensions diplomatiques entre les pays, sont passées au premier plan des préoccupations commerciales internationales (Ifraimu et al., 2024).

Ce contexte géographique et politique complexe expose les organisations à des risques géopolitiques accrus (Gao et Xu, 2024). À mesure que les entreprises développent leurs activités à l'international, elles rencontrent divers types de perturbations potentielles, tels que les sanctions, les changements de réglementation, le gel des avoirs ou l'arrêt des opérations, qui dépassent les cycles économiques traditionnels (Meyer et al., 2023). Pour limiter l'impact des risques géopolitiques, les organisations doivent adopter une approche prospective ainsi que des mesures d'adaptation (Iriani et al., 2024 ; Wang et al., 2024). La capacité à anticiper, gérer et s'adapter à ces perturbations est devenue une compétence essentielle pour assurer la pérennité et la croissance des organisations. Ainsi, la résilience organisationnelle devient un facteur clé pour gérer les événements inattendus, s'adapter aux perturbations et assurer la continuité des activités (Duchek, 2020).

Par ailleurs, le succès des organisations repose sur l'efficacité et la pertinence des orientations définies par leurs dirigeants (Lahouel et al., 2015). Ces derniers élaborent une vision d'entreprise et s'assurent de sa diffusion auprès de leurs collaborateurs afin de garantir la priorité des objectifs collectifs sur les intérêts individuels (Gichuhi, 2021). Dans un contexte de perturbations géopolitiques, cette démarche devient un levier stratégique pour renforcer la résilience organisationnelle (Cuervo-Cazurra, 2016). La capacité des dirigeants à identifier et interpréter les signaux faibles[10] liés aux incertitudes politiques, ainsi qu'à mobiliser les ressources adéquates pour anticiper les perturbations, s'avère alors essentielle pour assurer la protection de leur organisation.

La recherche OVSM 2025 porte sur la perception des dirigeants face aux perturbations géopolitiques et sur les stratégies mises en place au sein de leurs organisations pour renforcer la résilience organisationnelle. Plus précisément, l'étude analyse la compréhension des enjeux géopolitiques par les dirigeants (dimension individuelle), l'organisation des pratiques managériales (dimension organisationnelle) ainsi que l'influence du contexte environnemental (dimension sociétale). Une revue de la littérature offre d'abord un éclairage sur les notions de risque et d'incertitude géopolitique, ainsi que

[10] https://www.ajup.fr/signaux-faibles/

sur la résilience organisationnelle. Ensuite, la méthodologie adoptée est détaillée. Elle explicite le recours à des entretiens en profondeur menés auprès de 58 hauts dirigeants de Suisse romande. L'analyse met l'accent sur la perception du top management, identifiée comme un levier central de la résilience organisationnelle face aux ruptures géopolitiques. Les résultats issus de ces entretiens sont ensuite exposés et discutés. Enfin, une synthèse des principaux apports théoriques et pratiques de la recherche sont présentés.

3.1 Définition du risque et de l'incertitude géopolitiques

Le risque et l'incertitude sont deux concepts fondamentaux en management. Ils sont présents dans tout environnement commercial et exercent une influence sur les processus de prise de décision ainsi que sur la planification stratégique (Iriani et al., 2024). Selon les auteurs, ces notions présentent à la fois des similitudes et des différences, avec des caractéristiques et des implications qui leur sont propres. L'incertitude, non mesurable, est souvent associée à des signaux faibles, tandis que le risque est perçu comme un signal fort (Kitsing, 2022). Ainsi, le risque concerne des décisions fondées sur des probabilités, tandis que l'incertitude renvoie à des décisions où l'information demeure trop imprécise pour être quantifiée (Knight, 1921). Le risque intervient face à des choix impliquant la connaissance des différents états possibles du monde, tandis que l'incertitude s'applique aux situations où notre connaissance des divers scénarios et de leurs conséquences est limitée ou inexistante (Haddad et Benoit, 2014).

Comprendre la nature des risques et incertitudes géopolitiques, influencés par la géographie et la politique, est crucial dans un contexte perturbé (Wang et al., 2024). Contrairement aux risques de marché, les risques géopolitiques sont imprévisibles et complexes, impliquant divers acteurs et des intérêts divergents (Ifrahimu et al., 2024). Caldara et Iacoviello (2022) définissent ces risques comme ***la menace ou l'escalade d'événements adverses liés aux guerres, au terrorisme et aux tensions interétatiques, affectant les relations internationales***. Les conflits armés, changements de régime, politiques commerciales instables, sanctions économiques et alliances stratégiques peuvent modifier soudainement les conditions géopolitiques, impactant ainsi les politiques gouvernementales et le marché (Gao & Xu, 2024). L'incertitude géopolitique se caractérise elle par des dynamiques qui rendent incertaines les relations internationales et leur impact sur la stabilité entre les pays (Pugu & Dzauharoh, 2025).

Dans cette recherche, l'accent est mis sur l'incertitude géopolitique plutôt que sur le risque géopolitique, bien que la distinction entre les deux soit floue car l'incertitude géopolitique d'aujourd'hui peut se transformer en risque géopolitique demain (Kitsing, 2022). La géopolitique présente une complexité et une incertitude importantes, ce qui la relie davantage à l'incertitude qu'au risque. Alors qu'elle ne peut être mesurée, elle est sujette à une instrumentalisation constante (Gomart et Pont, 2025). De plus, cette étude se concentre sur les perceptions des dirigeants, considérant l'incertitude en fonction de ce qu'ils perçoivent comme imprévisible ou mal compris, plutôt qu'en fonction des caractéristiques objectives de l'environnement (Milliken, 1987). Afin de caractériser les incertitudes géopolitiques dans les sections suivantes, les termes choc, rupture, perturbation, crise et risque seront employés de manière interchangeable.

3.2 Définition et facteurs de la résilience organisationnelle

Dans un contexte mondial en perpétuelle évolution, la capacité à gérer les risques géopolitiques est devenue une compétence cruciale pour les organisations. Pratiquement aucun secteur n'est exempt de ces nouveaux risques (Gamso et al., 2024). Les chocs géopolitiques induisent souvent des changements durables dans le paysage opérationnel des entreprises et obligent les dirigeants à mettre en œuvre des ajustements critiques pour subsister dans l'environnement commercial transformé (Ali et al., 2025). La résilience, qui renvoie à la capacité d'une organisation à anticiper les menaces potentielles, à gérer efficacement les événements indésirables et à s'adapter aux conditions changeantes, est devenue indispensable pour garantir une croissance soutenue dans un monde imprévisible (Duchek, 2020 ; Ifraimu, 2024). Elle permet aux entreprises de mieux naviguer à travers les incertitudes environnementales en améliorant leur adaptabilité, flexibilité et réactivité, renforçant ainsi leur aptitude à résister aux crises et à se rétablir (Ishak et Williams, 2018). La résilience, bien qu'elle soit souvent définie par des capacités organisationnelles, ne se limite pas à un ensemble de compétences techniques ou stratégiques et est influencée par des facteurs humains, sociaux et culturels (Mountassir et Ibnou-Laaroussi, 2025). Dans ce qui suit, la définition et les facteurs qui influencent la résilience organisationnelle seront successivement détaillés.

3.2.1 Définition de la résilience organisationnelle

A l'échelle individuelle, la résilience désigne la capacité d'un individu à surmonter l'adversité et à s'adapter aux défis (Mountassir et Ibnou-Laaroussi, 2025). Dérivée de la psychologie, le concept s'est ensuite étendu à d'autres disciplines telles que la sociologie (capacité des groupes sociaux à faire face aux crises), l'écologie (capacité des écosystèmes à absorber les perturbations), l'économie (résilience des territoires face aux chocs) et, depuis les années 2000, aux sciences de gestion (Anaut, 2015). L'auteure indique que le concept de résilience a été utilisé pour réfléchir à la capacité des organisations à s'adapter, rebondir ou se transformer face à l'incertitude.

La résilience organisationnelle dénote la capacité d'une entité à s'adapter à des environnements changeants afin de maintenir ses opérations et favoriser son développement, malgré les perturbations (Bhamra et al., 2011). Elle est conceptualisée comme ***un processus dynamique permettant à une organisation d'anticiper les perturbations potentielles*** (par le biais de la veille stratégique, de la planification, de la vigilance managériale), ***de réagir face aux événements indésirables lorsqu'ils se produisent*** (mobilisation des ressources, leadership, culture d'innovation) et de ***s'adapter aux conditions évolutives post-perturbation*** (apprentissage organisationnel, transformation, amélioration continue) (Anaut, 2015 ; Duchek, 2020 ; Vakilzadeh et Haase, 2021). Trois phases successives de résilience (anticipation, gestion et adaptation) peuvent ainsi être identifiées. Ces étapes présentent certains chevauchements et sont fortement interdépendantes (Duchek, 2020).

3.2.2 Les facteurs qui influencent la résilience organisationnelle

La résilience organisationnelle se définit comme une notion large et multidimensionnelle englobant les qualités, capacités, procédures et résultats d'une organisation confrontée à des circonstances changeantes et des crises (You et al., 2025). En effet, il s'agit d'un

phénomène multi-niveau reposant sur des interactions dynamiques entre individus, organisations et environnement externe (Bhamra et al., 2011) (voir tableau 1 ci-dessous). D'une part, la majorité des organisations rencontrent des perturbations au cours de leur existence et doivent s'appuyer sur leurs dirigeants pour surmonter ces crises, faisant ainsi du choix d'un leadership approprié un critère essentiel pour gérer efficacement les chocs (Bowers, Hall et Srinivasan, 2017). Les dirigeants jouent donc un rôle central dans la résilience organisationnelle par la prise de décisions stratégiques face aux défis émergents (Ali et al., 2025). D'autre part, le type d'environnement dans lequel une entreprise évolue a un impact significatif sur sa résilience (Ishak et Williams, 2018). Au niveau organisationnel, divers facteurs tels que la stratégie, le comportement, les capacités et les ressources influencent substantiellement la résilience organisationnelle (You et al., 2025).

Tableau 1 – Facteurs individuels, organisationnels et environnementaux influençant la résilience organisationnelle

Les recherches	***Les facteurs qui influencent la résilience organisationnelle***
Bhamra, Dani & Burnard (2011)	La résilience organisationnelle est influencée par des ***facteurs individuels*** (traits psychologiques personnelles, expérience et apprentissage, ressources émotionnelles et cognitives)**,** ***organisationnels*** (préparation et planification, structures flexibles, capacité d'adaptation, cultures organisationnelle) ***et sociétaux*** (contexte économique et institutionnelle, effets systémiques des crises, réseaux inter-organisationnels)**.**
Vakilzadeh et Haase (2021)	Les facteurs associés au développement de la résilience organisationnelle ont trait à des ***facteurs individuels*** (leadership) et ***organisationnels*** (ressources, organisation, modèle d'affaires et innovation).
Cheggag et Mokhlis (2024)	Les ***facteurs clés*** qui influencent la résilience organisationnelle se structurent sur trois niveaux : les ***facteurs individuels*** (compétences émotionnelles et cognitives des individus, capacité d'adaptation personnelle, leadership résilient, expérience antérieure des crises) ; les ***facteurs organisationnels*** (culture organisationnelle orientée vers l'apprentissage, gouvernance et processus décisionnels agiles, redondance des ressources humaines, matérielles, financières, systèmes d'information et de communication efficaces, plans de continuité d'activité) et les ***facteurs sociétaux*** (réseaux inter organisationnels et capital social, soutien institutionnel et réglementaire, contexte politique, économique et culturel, attentes des parties prenantes (clients, citoyens, médias).
You et al. (2025)	Les déterminants de la résilience organisationnelle opèrent principalement aux ***niveaux individuel*** **(**caractéristiques des employés et des approches du leadership), ***organisationnel*** (la stratégie, les comportements, les capacités et les ressources) et de ***réseau*** (les types de réseaux et de structures)**.**

3.3 Le contexte politique, économique et social moderne : La résilience au cœur de l'interaction de l'organisation et de son environnement

Le contexte économique et social contemporain se caractérise par la prise de conscience croissante des défis importants auxquels l'humanité est confrontée. La proclamation des Objectifs de Développement Durable (ODD) par les Nations Unies en 2015 a renforcé la sensibilisation collective autour de ces 17 défis (United Nations, 2015)[11]. Ces ODD

[11] https://www.un.org/fr/impact-acad%C3%A9mique/financement-des-odd-d%C3%A9fis-et-solutions

constituent une réponse systémique aux grands enjeux contemporains tels que le changement climatique, les inégalités économiques, les crises sanitaires et les conflits géopolitiques (de Milly, 2015). Les grands défis sont définis comme des problèmes sociaux et environnementaux importants qui transcendent les frontières nationales et qui ont des effets négatifs potentiels ou réels sur de nombreux individus, communautés et sur la planète dans son ensemble (Voegtlin et al., 2022). Les grands défis affectent ainsi de manière significative les individus, les organisations et la société dans son ensemble (Ferraro et al., 2015). Ce sont des obstacles critiques spécifiques qui, s'ils étaient supprimés, contribueraient à résoudre un problème sociétal important avec une forte probabilité d'impact mondial grâce à une mise en œuvre à grande échelle (George et al., 2016).

Par ailleurs, l'augmentation des tensions internationales, du terrorisme, de la déstabilisation de certaines régions (Moyen-Orient, Ukraine-Russie, Chine-Taïwan, etc.) ou des rivalités entre pays voisins affecte de manière significative les entreprises (Champon et Matelly, 2025). Les auteurs indiquent que les sanctions et les retraits des marchés entraînent une diminution du commerce mondial. En effet, les risques géopolitiques perturbent les opérations des organisations et sont souvent associés à des chocs qui tendent à faire augmenter les prix à la suite de l'augmentation des coûts et à réduire la production globale en raison de la raréfaction des biens sur le marché mondial (De Villa, 2023 ; Gao et Xu, 2024 ; Pugu et Dzauharoh, 2025). En outre, la survenance d'événements géopolitiques influence les activités économiques et commerciales en réduisant les investissements et en perturbant la circulation des biens, des services et des matières premières à l'échelle mondiale (Caldara et Iacoviello, 2022 ; Wang et al., 2024 ; Pugu et Dzauharoh, 2025). Face à ces tensions géopolitiques, les entreprises doivent donc se préparer aux risques économiques et d'approvisionnement pour maintenir leur résilience (Patidar et al., 2023).

Outre les conséquences politiques et économiques, l'accroissement de l'instabilité géopolitique engendre également des effets notables sur le bien-être sociétal ainsi que sur les comportements de consommation (Auruskeviciene et al., 2025). Les crises géopolitiques telles que les conflits, les sanctions économiques et l'instabilité politique provoquent des effets en cascade qui détériorent les conditions de vie des populations directement ou indirectement concernées, par exemple la hausse des prix, l'accès réduit aux services de base, et le mal-logement (Ardot et al., 2025). Parallèlement, face aux incertitudes et à la volatilité des prix, les individus adoptent des mesures de précaution pour réduire leur consommation (Petrariu et al., 2023). L'incertitude géopolitique devient ainsi un facteur de stress et de perte de bien-être, car ces perturbations affectent négativement la confiance des ménages et les menaces anticipées peuvent accroître l'inflation et les comportements de précaution (Brignone et al., 2024). Face aux implications des perturbations géopolitiques, il est nécessaire d'adopter des stratégies proactives pour protéger les individus dans un monde instable (Champon et Matelly, 2025).

Cette étude vise à analyser la perception des dirigeants concernant l'influence des grands défis de l'humanité et des perturbations géopolitiques sur les activités et la performance des organisations.

3.4 Les défis du dirigeant : le leadership en temps de turbulences géopolitiques

Le degré d'incertitude ressenti par une entreprise est déterminé par la perception de ses dirigeants lorsqu'ils organisent et évaluent les stimuli environnementaux et interprètent les informations reçues (Downey et Slocum, 1977). L'incertitude est au cœur des perceptions subjectives des dirigeants, influencées par leurs expériences, leurs connaissances et le contexte organisationnel (Milliken, 1987). Par ailleurs, les dirigeants sont chargés de créer une culture orientée vers la résilience, de mobiliser les ressources pour favoriser l'engagement et la formation des employés, et de mettre en place des mesures techniques pour anticiper et gérer les difficultés (Vakilzadeh et Haase, 2021). Ainsi, face à l'incertitude politique, le dirigeant devient un levier stratégique pour renforcer la résilience de son organisation (Cuervo-Cazurra, 2016). Cependant, plusieurs chercheurs soulignent la difficulté des dirigeants à appréhender les risques et incertitudes politiques (Kitsing, 2022 ; De Villa, 2023 ; Gomart et Pont, 2025). En effet, la prise de décision dans de telles situations est particulièrement complexe en raison de la multiplicité des facteurs à considérer et de la fragmentation des informations et des connaissances disponibles (Kitsing, 2022). De plus, la géopolitique entraîne souvent des répercussions variées selon les secteurs et les organisations (De Villa, 2023).

De surcroît, les organisations résilientes ne se contentent pas d'être robustes **:** leurs structures et leur gouvernance doivent promouvoir l'apprentissage, l'adaptation et la transformation (Lengnick-Hall et al., 2011). Dans un contexte marqué par l'incertitude politique et la complexité, il est donc primordial d'établir des structures organisationnelles flexibles et adaptables, plutôt que strictement hiérarchiques (Duchek, 2020). Denhardt et Denhardt (2010) soutiennent qu'une organisation résiliente n'est pas seulement orientée vers la stabilité, mais vers sa capacité à s'adapter continuellement. Les auteurs préconisent que la structure organisationnelle favorise : la circulation fluide de l'information, des connexions horizontales en lieu et place de relations strictement hiérarchiques, et des mécanismes d'apprentissage organisationnel. Au sein de telles organisations capables de faire face à l'incertitude, l'engagement collectif de tous les employés ainsi que le style de leadership des dirigeants sont des éléments cruciaux (Lisdiono et al., 2022).

Il existe plusieurs styles de leadership (Gichuhi, 2021), parmi lesquels deux ont été particulièrement discutés dans la littérature sur le management : le leadership transformationnel et le leadership transactionnel (Flynn, 2024). Le leadership transformationnel, associé aux leaders visionnaires et innovants, met l'accent sur l'importance d'inspirer et de motiver les collaborateurs afin qu'ils dépassent les attentes, développent leur potentiel et atteignent les objectifs individuels et organisationnels (Ahmad, 2025). En revanche, le leadership transactionnel fait référence à un style de leadership dans lequel le leader échange des récompenses contre des efforts subordonnés (Flynn, 2024). Le leadership transformationnel favorise des relations de coopération entre des personnes ayant des intérêts communs, sans recourir aux cadres traditionnels de gestion, commande et contrôle transactionnels (Fritch, 2020). Selon l'auteur, ce style de leadership exerce une influence positive sur la performance organisationnelle. Toutefois, Ali et al. (2025) soulignent qu'il n'est pas clairement établi si ces styles de leadership permettent aux entreprises de demeurer agiles face aux chocs géopolitiques.

Cette étude vise à analyser la perception des dirigeants concernant les compétences en leadership et les pratiques décisionnelles adoptées dans un contexte de menaces de perturbations géopolitiques.

3.5 Les pratiques organisationnelles : Les réponses aux perturbations géopolitiques

Les perturbations géopolitiques sont une composante essentielle du contexte commercial actuel (Iriani et al., 2024). La capacité à anticiper, évaluer et gérer ces incertitudes de manière efficace est devenue une compétence cruciale pour la résilience des organisations et leur croissance durable (Ifraimu et al., 2024 ; Iriani et al., 2024). L'incertitude géopolitique contraint les entreprises à établir des stratégies solides de gestion des risques (Pugu et Dzauharoh, 2025). Ces stratégies doivent être diversifiées et adaptées aux spécificités de chaque organisation, telles que la culture d'entreprise, le pays d'origine, les méthodes de gestion ou les intérêts des parties prenantes (Gao et Xu, 2024). De plus, toutes les organisations ne sont pas exposées au même niveau de risque géopolitique, car leurs caractéristiques spécifiques peuvent influencer leur degré d'exposition (Kobrin, 2017).

En général, trois catégories de stratégies de réponse aux risques peuvent être identifiées : la passivité, la réactivité et la proactivité (Grotsch et al., 2013). La passivité consiste à ne rien faire jusqu'à ce que le risque se manifeste, puis à réagir de manière désorganisée, cette approche étant la moins efficace et ses résultats principalement imprévisibles. La réactivité, en revanche, se caractérise par des mesures axées davantage sur l'effet que sur la cause, mettant l'accent sur la réduction de l'impact d'un risque plutôt que sur la probabilité de son apparition. La proactivité vise à prévenir ou à réduire la survenance d'un événement ; elle est souvent mentionnée dans la littérature comme étant la stratégie la plus recommandée. En matière de gestion des perturbations géopolitiques, le choix entre une posture passive ou offensive dépend de plusieurs facteurs (Syafrian, 2020). D'une part, l'auteur souligne que la faiblesse du pouvoir de négociation de l'entreprise pousse à adopter une position passive, tandis que la force de l'impact perçu de l'incertitude favorise des stratégies plus offensives. De plus, entre ces extrêmes de passivité et de proactivité, les chercheurs ont identifié diverses stratégies que les organisations peuvent adopter pour gérer les incertitudes géopolitiques (le tableau 2 ci-dessous donne quelques exemples de stratégies de réponse aux incertitudes géopolitiques).

Tableau 2 : Les stratégies de réponse aux incertitudes géopolitiques

	Les stratégies de réponse aux incertitudes géopolitiques
Gamso et al., 2024	- Réduction des pertes - Retrait - Evitement - Transfert de risques - Gestion stratégique (co-entreprises locales par exemple)
Ifraimu et al., 2024	- Diversification des marchés et des chaînes d'approvisionnement - Entretien de relations solides avec les parties prenantes locales - Scénarios et tests de résistance - Outils avancés d'analyse de données et d'intelligence géopolitique
Pugu et Dzauharoh, 2025	- Plans d'urgence - Diversification des sources d'approvisionnement - Constitution des stocks de sécurité de matières premières - Etablissement des relations avec des fournisseurs de différentes régions - Affirmation de la flexibilité opérationnelle

Bien qu'il n'existe pas de stratégie universelle, les stratégies proactives sont particulièrement adaptées aux incertitudes géopolitiques pour en minimiser l'impact et la complexité (Ifraimu et al., 2024 ; Pugu et Dzauharoh, 2025) et soutenir efficacement les opérations quotidiennes (Lisdiono et al., 2022). Ces approches proactives se développent dans une démarche systémique commençant par une évaluation rigoureuse des risques géopolitiques, où les entreprises analysent leur exposition aux sanctions, à l'instabilité politique et aux tensions diplomatiques dans des régions clés (Ifraimu, 2024). Certains chercheurs recommandent l'intégration de l'intelligence artificielle, la méthode des scénarios ou l'analytique avancée pour mieux anticiper les évolutions géopolitiques complexes et renforcer la proactivité et la résilience organisationnelle (Kitsing, 2022 ; Pal, 2023 ; Adeleye et al., 2024 ; Iriani et al., 2024). En effet, le soutien technologique, notamment via les systèmes d'information et les technologies numériques, devient crucial en temps de perturbations, où les outils numériques jouent un rôle déterminant dans la construction de la résilience organisationnelle (You et al., 2025).

Par ailleurs, en période de tensions diplomatiques, maintenir des relations avec les parties prenantes locales et les gouvernements peut fournir des informations et un soutien nécessaires (Ifraimu et al., 2024). Face aux chocs géopolitiques, la résilience organisationnelle repose sur la création de relations et d'alliances solides avec les parties prenantes, qu'il s'agisse des clients, des employés, des fournisseurs ou des partenaires (Awad et Martin-Rojas, 2024). Des relations étroites avec les fournisseurs permettent aux entreprises de recevoir rapidement des informations sur les perturbations potentielles et de se préparer en conséquence (Pugu et Dzauharoh, 2025). Une coopération efficace peut faciliter des accords plus souples et mutuellement avantageux en temps de crise (Pugu et Dzauharoh, 2025). En établissant des canaux de communication avec les parties prenantes concernées, les entreprises peuvent influencer les décisions politiques, faire pression pour des réglementations favorables et obtenir des conseils pour gérer des environnements réglementaires complexes (Ifraimu et al., 2024).

En outre, le développement d'une capacité de résilience face à l'incertitude et à l'adversité nécessite une gestion stratégique des ressources humaines (You et al., 2025). Cette gestion requiert l'engagement de tous les collaborateurs, dont la participation et la loyauté permettent d'absorber efficacement l'incertitude, de s'investir dans des activités de transformation et ainsi tirer parti des événements perturbateurs (Lengnick-Hall et al., 2011 ; Vakilzadeh et Haase, 2021 ; You et al., 2025). Par conséquent, mettre en place une gestion efficace des ressources humaines combinée à des stratégies appropriées peut permettre de générer des opportunités face aux risques géopolitiques. En adoptant des stratégies ad hoc pour gérer les incertitudes géopolitiques, les organisations peuvent non seulement atténuer les effets négatifs des sanctions et des retombées diplomatiques, mais aussi exploiter les opportunités issues des changements géopolitiques (Ifraimu et al., 2024). Les perturbations géopolitiques peuvent également offrir aux entreprises de certains secteurs des occasions uniques de réviser significativement leurs stratégies, avec des conséquences importantes sur leur performance (Gamso et al., 2024).

© OVSM, 2025

Cette étude vise à analyser les choix stratégiques mis en place par l'entreprise en réponse aux perturbations géopolitiques, ainsi que la prise en compte des principales parties prenantes dans ce contexte.

© OVSM, 2025

Chapitre 4
La recherche académique

Contrairement à la recherche managériale opérationnelle présentée dans la partie II de ce Livre Blanc, la recherche académique utilise des méthodes qualitatives permettant, entre autres, de faire émerger des non-dits et donc d'induire de ceux-ci les dimensions cachées du thème étudié. Ce type de méthodologie mobilise certaines compétences spécifiques de la part des chercheurs alors que dans la recherche managériale le facteur temps est primordial.

L'analyse menée dans le cadre de cette recherche OVSM 2025 repose sur la théorie enracinée dans les faits (*ground theory*), qui est utilisée pour réaliser des études approfondies sur des thèmes sociétaux et économiques importants. Cette approche méthodologique utilise différentes méthodes afin de générer une théorie inductive concernant un domaine spécifique (Glaser, 1992). Elle permet de comprendre un phénomène et sa dynamique par un cheminement inductif, engageant plusieurs niveaux de construction théorique : description, abstraction et catégorisation conceptuelle ; elle facilite ainsi l'examen des conditions, processus, conséquences et actions liés au phénomène (Prévost et Roy, 2015, p. 163). Cette méthodologie se caractérise ainsi par son caractère inductif, itératif et comparatif, elle structure les concepts et les théories à partir de données empiriques via une analyse constante et répétée entre le processus d'analyse et les données collectées. Par ailleurs, elle offre la possibilité de réaliser l'analyse parallèlement à la collecte des données, ce qui permet une évolution continue de la conceptualisation et de la modélisation au fil de l'avancement de la recherche, améliorant progressivement le modèle final (Bergadaà, 2006).

4.1 La méthodologie de recherche

L'utilisation d'une méthodologie qualitative facilite l'analyse des besoins et des motivations des acteurs (McCraken, 1988). Ce type de méthodologie est souvent employé dans la recherche portant sur des phénomènes complexes impliquant de nombreux facteurs et participants, notamment dans le contexte des perturbations géopolitiques. Cette étude se concentre sur l'expérience des dirigeants face à ces ruptures géopolitiques. Afin de recueillir des informations détaillées sur leurs perceptions, des entretiens individuels et semi-directifs avec des dirigeants sont réalisés.

Le guide d'entretien comporte 15 questions articulées autour de trois dimensions différentes sur la thématique des ruptures géopolitiques (Annexe 3). Les trois thèmes du guide d'entretien sont les suivants : le contexte environnemental, géopolitique, économique et social ; le dirigeant face à ses décisions ; et les pratiques organisationnelles mises en œuvre. Les principaux critères d'échantillonnage dans les recherches qualitatives de type inductif sont d'être représentatifs des théories substantives (liées directement au sujet du décideur en entreprise) et des différences conceptuelles observées lors des travaux exploratoires (liées au thème des ruptures géopolitiques). Ont donc été sélectionnés 57 acteurs répondant aux deux critères suivants : (1) membres de la direction (ou ayant une fonction en lien direct avec la direction générale) et de secteurs d'activités

variés et (2) exerçant des fonctions leur donnant une perspective propre dans le champ des ruptures géopolitiques.

Les interviews d'une durée moyenne de 50 minutes ont été réalisées par des étudiants de l'Université de Genève formés à nos méthodes d'entretien. Toutes les interviews ont été retranscrites. Nous avons opté pour une analyse manuelle de contenu, seule susceptible de nous permettre d'atteindre le « signifié » au-delà du simple « signifiant » énoncé. Nous avons réalisé un portrait individuel de chaque interview. Ces portraits ont tous une structure identique, ils sont organisés selon les principales thématiques de notre objet de recherche. Ces portraits représentent une synthèse de 3 pages en moyenne de chaque entretien réalisé. La saturation des données a été atteinte à la cinquantième retranscription. Ces entretiens sont représentatifs de plus de 8 secteurs économiques (cf. Tableau 3 ci-après).

Tableau 3 – Composition de l'échantillon par secteur d'activité

	Pourcentage
Services aux entreprises	14 %
Industrie, aviation et construction	16 %
Banque et finance	13 %
ONG, fondations, associations	13 %
Secteur public, éducation	11 %
Horlogerie et commerce	11 %
Conseil	9 %
Santé et science de la vie	7 %
Autres	7 %
	100 %

4.2 Les résultats et discussion

L'objectif premier de l'analyse du contenu est de dégager la structure générique de chaque acteur (Bergadaà et Nyeck, 1992). Fondée sur l'induction, cette analyse de contenu s'est attelée à comprendre l'organisation sous-jacente aux motivations des dirigeants, les raisons qui fondent leurs comportements et attitudes face aux ruptures géopolitiques.

L'analyse de contenu induit que les organisations évoluent dans un environnement de plus en plus instable, influencé par des facteurs externes tels que le climat, la démographie, la technologie ou la géopolitique. Cette instabilité accentue l'anxiété sociale, favorise les extrémismes et soulève des préoccupations relatives à la sécurité financière et mentale des individus. Plusieurs responsables mentionnent également une complexification des relations commerciales, des opérations de production de biens et services, avec des répercussions notables sur les comportements d'achat de la clientèle. Dans ce contexte d'incertitude et de bouleversements, l'analyse des entretiens met en évidence que les dirigeants se heurtent à une multiplicité de défis de plus en plus complexes, lesquels influencent significativement leurs pratiques et approches.

Les dirigeants interviewés soulignent l'importance pour une organisation de développer sa résilience afin de s'adapter aux environnements incertains et complexes. Le dirigeant joue un rôle central dans le renforcement de la résilience organisationnelle, qui repose sur un système intégré comprenant le dirigeant, les collaborateurs, les partenaires et les processus internes. L'anticipation, la diversification et l'agilité sont identifiées comme des facteurs clés de la résilience et nécessitent des ajustements organisationnels tels que : la sélection de partenaires locaux, durables et flexibles ; la consolidation de l'engagement des collaborateurs par la responsabilisation, la formation et une communication adaptée ; ainsi que la mise en place de processus créatifs alignés sur la vision et les valeurs de l'organisation. Le dirigeant doit également disposer d'informations pertinentes et faire preuve de souplesse et de sens relationnel pour opérer les changements organisationnels que l'évolution du contexte environnemental requiert. Le modèle induit de l'analyse de contenu est présenté dans la Figure 1 ci-après et sera détaillé dans les paragraphes suivants.

La résilience organisationnelle, un levier d'adaptation face à l'incertitude géopolitique ?

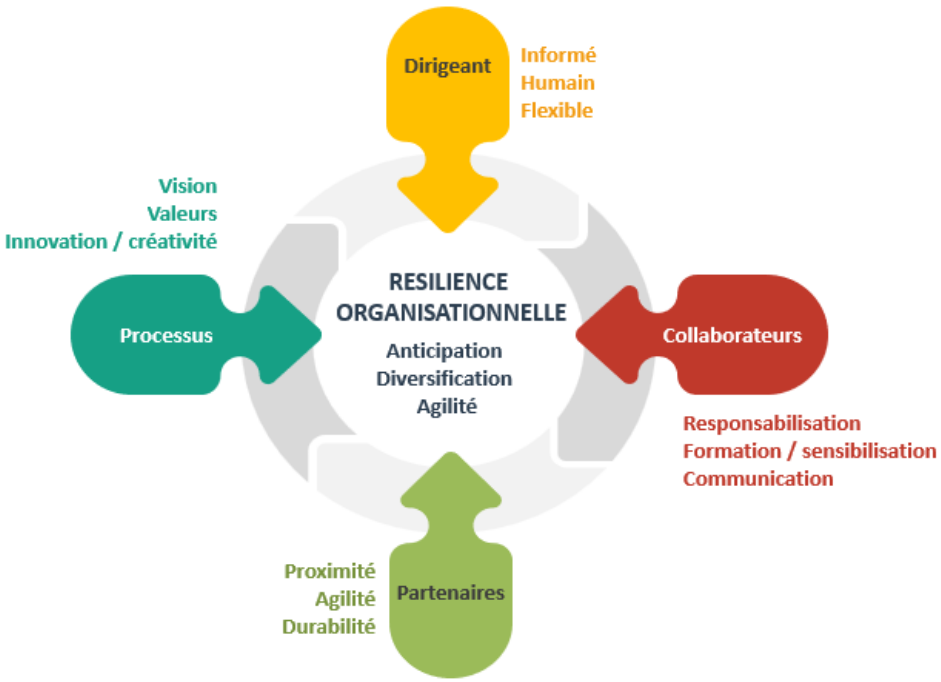


Figure 1 : Modèle induit de l'analyse de contenu

4.2.1 L'adaptabilité individuelle et organisationnelle fragilisées dans un contexte en ébullition

L'analyse des entretiens confirme que les dirigeants sont soumis, dans ce contexte de perturbations et de ruptures, à une multiplicité d'enjeux qui complexifient leurs activités. Ces enjeux dépassent les frontières sectorielles, fonctionnelles et générationnelles, s'articulant principalement autour de problématiques humaines (31 dirigeants), stratégiques (19 dirigeants) et géopolitiques (12 dirigeants) :

Le défi humain exaspéré par le vieillissement de la population

La gestion des enjeux humains est un sujet important pour les dirigeants qui font face à des défis comme l'adaptation aux nouvelles technologies, le maintien de la motivation, la transmission des compétences et l'inclusion dans un contexte de vieillissement démographique. Le vieillissement de la population est une tendance structurelle qui pose des questions concernant le financement des retraites en raison du rapport entre actifs et retraités, tout en générant également des opportunités économiques, notamment avec la *Silver economy* et l'apparition de nouveaux besoins chez les seniors. D'après les entretiens, l'évolution démographique a une incidence significative sur certains secteurs, en particulier le secteur médical et les produits de grande consommation, qui doivent régulièrement adapter leur offre de produits et services. Plus généralement, les dirigeants considèrent que le vieillissement démographique nécessite une anticipation, influencée par les politiques gouvernementales relatives à la natalité et à la migration, dépendant des choix nationaux. Les entreprises sont amenées à s'ajuster en fonction de ces décisions.

Les dirigeants constatent que le vieillissement de la population intervient dans un contexte de transition numérique, ce qui crée des possibilités en matière d'automatisation et d'intelligence artificielle. Cette situation conduit les organisations à revoir leur structure ainsi que la répartition des rôles et responsabilités ; elles doivent également veiller à assurer la formation nécessaire aux collaborateurs pour accompagner ces changements. Face au vieillissement démographique, il devient aussi difficile d'attirer de jeunes talents issus de divers horizons et de valoriser les compétences des salariés en fin de carrière, dont l'expertise n'est pas toujours formalisée. De nombreuses entreprises reconnaissent l'intérêt de promouvoir la collaboration intergénérationnelle afin de préserver les connaissances et de gérer la coexistence de différentes attentes professionnelles. En complément, certains dirigeants indiquent que l'immigration représente une solution potentielle pour répondre à la diminution de main-d'œuvre liée au vieillissement de la population. L'immigration peut pallier certains besoins dans les pays concernés, et son importance pourrait croître avec les crises climatiques ou politiques. Elle constitue toutefois un enjeu politique qui requiert planification et intégration sociale par les pouvoirs publics. Les flux migratoires, lorsqu'ils sont encadrés, offrent aux entreprises davantage de diversité culturelle et de personnel, sous réserve de la réussite de l'intégration professionnelle et de l'adhésion aux valeurs de l'organisation.

Le défi stratégique accru par la diminution des ressources planétaires

Ce défi illustre la nécessité d'adapter les offres de produits et services en fonction des évolutions du contexte environnemental. Les fluctuations inattendues des marchés et les incertitudes géopolitiques requièrent désormais une réévaluation plus approfondie et systématique par rapport au passé. La question de la pérennité de l'activité est accentuée par la diminution des ressources planétaires. Selon l'analyse des entretiens, le modèle de croissance économique traditionnel, fondé sur une augmentation quantitative continue, est remis en question en raison de la limitation des ressources naturelles. Les dirigeants interrogés évoquent la possibilité de repenser les approvisionnements pour répondre de façon plus locale et durable aux besoins. Il apparaît également pertinent de redéfinir la performance des entreprises, notamment en privilégiant le service et la qualité grâce à des

modèles tels que le partage de ressources, le recyclage ou la réutilisation des biens, dans le but de générer de la valeur sans augmenter la consommation matérielle.

Les initiatives en faveur du développement durable évoquées par les dirigeants incluent la réduction de l'empreinte carbone, une meilleure gestion des déchets et le recours aux énergies renouvelables. Quelques initiatives représentent un investissement initial élevé mais qui peut s'avérer rentable à long terme (revente d'énergie ou réduction des coûts par exemple). Les dirigeants affirment que certains secteurs peinent encore à s'engager à cause de situations de monopole des fournisseurs ou de concurrence défavorable. La rentabilité reste un enjeu majeur, nécessitant également la sensibilisation des consommateurs et leur volonté de payer plus cher pour des produits durables.

La performance organisationnelle mise au défi par les tensions géopolitiques

Les dirigeants sont préoccupés par les tensions géopolitiques qui influencent leurs choix stratégiques. La politisation de l'économie, le protectionnisme et la fragmentation compliquent la réglementation et le commerce, augmentant l'incertitude et freinant les investissements. Ces ruptures engendrent de nouveaux obstacles, réduisent la confiance des investisseurs, accroissent la volatilité et affectent les chaînes d'approvisionnement et l'inflation. Adapter ses stratégies à ces défis est essentiel à la stabilité des entreprises.

Par ailleurs, les dirigeants ont également mentionné plusieurs facteurs qui constituent des défis dans l'exercice de leurs fonctions : le défi climatique (10 dirigeants), en raison de la visibilité accrue de ses conséquences ; le défi technologique (9 dirigeants), lié au développement rapide des technologies, notamment l'intelligence artificielle, et à leur intégration dans la société et les organisations, ce qui exige des investissements et des adaptations ; le défi financier (9 dirigeants), portant sur des aspects tels que la gestion de la trésorerie, la performance ou l'accès aux capitaux dans un contexte incertain ; d'autres défis ont aussi été évoqués, comme la disponibilité des ressources ou une réglementation de plus en plus complexe.

En réponse à l'interrogation de recherche : les dirigeants indiquent que leurs organisations évoluent dans un environnement instable, marqué par une complexité croissante en raison de défis majeurs affectant l'humanité. Pour répondre à ces enjeux, les organisations doivent s'adapter en permanence sur plusieurs fronts. Le vieillissement démographique soulève des questions liées à la gestion des talents, au transfert des compétences et à l'intégration de la diversité, avec l'immigration envisagée comme une solution partielle. Par ailleurs, la raréfaction des ressources naturelles incite les entreprises à adopter des pratiques plus durables et à revoir leurs modèles de performance et d'approvisionnement. Enfin, le contexte géopolitique, caractérisé par des tensions et une fragmentation des marchés, accroît l'incertitude et rend la réglementation plus complexe, ce qui a un impact sur la confiance des investisseurs, la chaîne d'approvisionnement, l'inflation et le comportement des consommateurs.

4.2.2 La résilience organisationnelle : un processus continu basé sur l'anticipation, l'agilité et la diversification

Les entretiens indiquent que les dirigeants expriment des avis divergents quant à la nature perçue des ruptures géopolitiques :

- La majorité des répondants (21) estiment que les entreprises sont confrontées à une transformation structurelle durable, caractérisée par une accélération inédite des perturbations et des impacts significatifs sur l'ensemble de la société. Selon cette perspective, la société amorce une profonde mutation marquée par la redéfinition des alliances historiques et par l'émergence de nouvelles coalitions. Ce contexte favorise l'apparition d'un nouveau modèle de mondialisation incitant les États à réévaluer leurs partenariats ainsi que leur autonomie stratégique et de défense. Le passage d'un environnement unipolaire à un cadre multipolaire a mené à une configuration pérenne où coexistent plusieurs acteurs et centres de décision.
- Les tenants d'une lecture conjoncturelle (14) considèrent que les récents bouleversements géopolitiques, bien que de plus en plus rapprochés, relèvent principalement d'une phase de transition. Ils soulignent que l'intensité et l'ampleur des fluctuations actuelles, telles que le protectionnisme ou la montée des mouvements populistes, sont élevées et peu susceptibles de décroître à court terme, mais demeurent transitoires. Ainsi, la société s'oriente vers un nouvel équilibre après avoir abandonné des repères stables établis de longue date.
- Enfin, un groupe de quinze dirigeants (15) observe l'instabilité de la situation mondiale, tout en relevant la difficulté à qualifier ces perturbations de conjoncturelles ou de structurelles. Les perspectives d'évolution apparaissent particulièrement incertaines ; certaines fluctuations pourraient perdurer, même si elles sont essentiellement conjoncturelles, selon les dynamiques en place. Par ailleurs, les évolutions conjoncturelles sont susceptibles d'engendrer des transformations pérennes.

Des collaborateurs engagés : un pilier de la construction de la résilience organisationnelle

Les entretiens indiquent qu'il n'existe pas de méthode universelle pour assurer la mobilisation des équipes dans des contextes difficiles. Ce processus est continu et commence avant l'apparition de perturbations. Trois éléments sont souvent mentionnés par les dirigeants concernant le maintien de l'engagement des collaborateurs : la communication, la responsabilisation et la formation / sensibilisation. Une mobilisation réussie du personnel requiert une communication transparente et équilibrée, surtout en temps de crise. Les dirigeants doivent gérer l'information pour limiter le stress, tout en tenant compte de la diversité culturelle afin de préserver la sensibilité des équipes. Il est aussi crucial d'accorder une autonomie décisionnelle adaptée aux compétences des collaborateurs pour favoriser leur engagement. Enfin, la formation et la sensibilisation jouent un rôle clé dans la motivation, permettant aux collaborateurs de s'adapter aux évolutions et de mieux comprendre les enjeux.

Les entretiens indiquent que les facteurs de mobilisation varient en fonction du type d'entreprise. Généralement, au sein des petites structures, la taille réduite des effectifs favorise une communication directe et encourage l'engagement des collaborateurs. Dans les grandes entreprises, l'accent est mis sur des dispositifs de communication institutionnalisés et des modes de management davantage horizontaux. De plus, les grands groupes ainsi que les organismes publics valorisent la stabilité et l'attractivité des

conditions de travail, tandis que les autoentrepreneurs doivent compter principalement sur leur propre motivation.

Les partenaires proches et agiles : un atout de la résilience organisationnelle

Les entretiens réalisés confirment que les perturbations actuelles ont un impact relatif sur les critères de sélection des partenaires, qu'il s'agisse de fournisseurs ou de sous-traitants. Cette sélection peut être influencée par des dispositions gouvernementales telles que les sanctions ou les réglementations en vigueur dans les marchés concernés, résulter d'une analyse conduite par les dirigeants selon différents paramètres, ou s'intégrer à une démarche structurée de gestion des risques ERM (*Enterprise Risk Management*). Parmi les critères mentionnés par les dirigeants, la proximité, la diversification, l'éthique, la durabilité et l'agilité sont désormais considérés comme prioritaires, prenant le pas sur le critère du prix :

- La proximité : ce critère est fréquemment identifié comme un élément déterminant pour garantir la continuité des services ou produits en situation de rupture et de crise, tant au niveau de l'approvisionnement que de la distribution.
- La diversification : dans un contexte marqué par les perturbations, les entreprises s'éloignent de la logique du moindre coût afin de diversifier leurs sources d'approvisionnement, partenaires et méthodes (telles que l'achat à terme). L'objectif est de limiter la dépendance envers un nombre restreint d'acteurs, ainsi qu'à atténuer les risques associés à une seule région, industrie ou nation.
- Éthique / durabilité : l'approche ESG (*Environmental, Social and Governance*), longtemps considérée comme secondaire, occupe désormais une place centrale dans les préoccupations des clients. Par ailleurs, la question de la réputation, notamment en matière de transparence sur l'origine des produits ou des capitaux, joue un rôle majeur dans la sélection des partenaires. Les dirigeants privilégient à présent les collaborations durables avec des acteurs partageant les mêmes valeurs éthiques.
- Agilité : l'agilité constitue une exigence incontournable pour les fournisseurs. Dans le contexte actuel, les besoins des entreprises évoluent rapidement, imposant aux partenaires une capacité d'adaptation continue.

En outre, il convient de noter que, dans la relation commerciale, c'est généralement le client qui sélectionne l'entreprise. Toutefois, dans certains secteurs sensibles tels que le luxe ou la banque, l'analyse des entretiens conclut que le client peut également constituer un risque potentiel pour la réputation. C'est pourquoi les procédures d'évaluation du risque client dans ces secteurs tendent à se complexifier, s'apparentant désormais à celles appliquées aux fournisseurs et sous-traitants.

Des stratégies multiples et un objectif invariable pour consolider la résilience organisationnelle

Les entretiens mettent en évidence deux conditions préalables essentielles à toute réflexion sur les stratégies d'anticipation des risques liés aux perturbations géopolitiques. Tout d'abord, il est impératif d'assurer la solidité financière de l'entreprise afin de garantir le respect de ses engagements et d'adapter stratégiquement ses investissements pour renforcer sa résilience face à des événements imprévus. Par ailleurs, le capital

humain demeure fondamental et il est ainsi crucial que les collaborateurs disposent des compétences et capacités requises pour gérer efficacement le stress et l'anxiété.

Seuls quelques dirigeants (2) indiquent explicitement ne pas adopter de stratégie d'anticipation face aux perturbations géopolitiques (autoentrepreneurs, très petites entreprises), tandis que certains (5) décrivent la mise en œuvre de stratégies réactives (PME, secteur public, organisation intergouvernementale). Une majorité significative des dirigeants interrogés (39) déclarent toutefois privilégier des approches proactives dans la gestion de ces risques. Il ressort de leurs propos que l'acceptation d'un certain degré d'incertitude n'exclut pas la prise de mesures concrètes. Les pratiques recommandées incluent la diversification, la veille stratégique, la prospective, le recours à des experts, la conduite d'exercices de gestion de crise ainsi que l'élaboration de scénarios afin de renforcer l'agilité et la résilience des organisations. Par ailleurs, les dirigeants soulignent l'importance vitale du réseautage et du partage d'expériences entre pairs pour améliorer leur capacité d'anticipation et leur compréhension de leur environnement. En situation d'information limitée, les réponses adoptées sont davantage réactives qu'anticipatrices. Dans ce contexte, il demeure essentiel de développer un réseau professionnel pertinent et de s'informer régulièrement sur les thèmes susceptibles d'impacter l'organisation ou sa clientèle.

Se renforcer face à l'adversité géopolitique

Aucune organisation de l'échantillon n'a été exposée à un risque critique du fait des perturbations géopolitiques actuelles, et la perception globale des dirigeants demeure orientée vers l'exploitation d'opportunités, même dans cet environnement incertain. Hormis un dirigeant qui n'identifie aucune opportunité dans le contexte actuel et un autre soulignant le manque de visibilité, la majorité des répondants considèrent que des occasions favorables subsistent. Ils estiment que la principale difficulté relève de la capacité à détecter ces opportunités et à réagir plus rapidement que la concurrence, nécessitant ainsi agilité, ouverture et flexibilité. Cette démarche s'inscrit au-delà des périodes de perturbation et concerne l'activité quotidienne des dirigeants, qui doivent évaluer à la fois les risques et les possibilités inhérents à leur environnement. Certains indiquent avoir su tirer parti d'opportunités malgré l'incertitude ambiante, tandis que d'autres s'inquiètent de la pérennité de leur activité en cas de stagnation sans ajustements.

Les opportunités générées par les perturbations de l'environnement sont variées. Elles peuvent concerner les entreprises dont l'activité principale bénéficie de ces évolutions (par exemple, dans le secteur de la sécurité) ou celles qui voient l'émergence de nouveaux marchés à exploiter en réponse à des besoins inédits (par exemple, dans le conseil ou la communication). De plus, certaines entreprises peuvent identifier des opportunités auprès de fournisseurs disposant de capacités supplémentaires libérées par la situation (par exemple les industriels pour leurs usines). Des opportunités internes existent également, certains dirigeants mettant en avant que la traversée d'une perturbation permet souvent de révéler des vulnérabilités organisationnelles pouvant être consolidées. Cela offre la possibilité de revoir certains processus, d'investir dans de nouveaux équipements ou de recruter du personnel qualifié.

Selon notre recherche, les dirigeants considèrent les ruptures géopolitiques comme un défi important, certains les jugent structurelles et d'autres leur attribuent une

caractéristique conjoncturelle. La mobilisation des collaborateurs est reconnue comme fondamentale et repose sur la communication, l'autonomisation et la formation / sensibilisation. Les critères de sélection des partenaires dans ce contexte incluent dorénavant la proximité, la diversification, l'éthique, la durabilité et l'agilité. En ce qui concerne les stratégies adoptées pour renforcer la résilience organisationnelle, elles sont principalement proactives : diversification, veille, prospective, scénarios, exercices de crise, recours à des experts et développement du réseau professionnel.

4.2.3 Le dirigeant au cœur de la convergence des pratiques organisationnelles pour la consolidation de la résilience organisationnelle

Le leader a pour fonction de mobiliser les collaborateurs afin qu'ils participent à la résilience de l'organisation. L'analyse des entretiens indique que les dirigeants expriment des opinions diverses concernant les compétences nécessaires à l'exercice du leadership dans un contexte de ruptures géopolitiques :

- Plusieurs dirigeants (30) identifient des compétences particulières à développer afin d'adapter leur style de leadership aux contextes incertains. Les qualités mentionnées sont diverses : la capacité à être rassurant est citée par six dirigeants, suivie par celle d'être compréhensif, flexible et convaincant. Ces compétences permettent d'apporter l'assurance nécessaire pour que les collaborateurs travaillent avec confiance et efficacité en période difficile.
- Un deuxième groupe de dirigeants (12) mentionne l'importance du leadership en contexte d'incertitudes, sans toutefois indiquer de qualités ou de compétences spécifiques à privilégier.
- Le dernier groupe de dirigeants (8) indique ne pas percevoir de lien entre leur approche de leadership et les caractéristiques environnementales instables. Pour certains, le style de leadership reste constant indépendamment des facteurs environnementaux, étant davantage influencé par les valeurs, principes personnels et la culture organisationnelle.

En outre, les entretiens révèlent que le type d'entreprise et la structure hiérarchique jouent un rôle déterminant dans l'adoption des approches de leadership en période de turbulences géopolitiques. Les petites organisations tirent parti de la proximité des communications avec la direction, tandis que les grandes entreprises privilégient des modèles de leadership plus structurés. Par ailleurs, il ressort des entretiens que les structures fortement pyramidales peuvent limiter la flexibilité et l'agilité nécessaires dans un contexte d'incertitude. Une organisation très hiérarchisée tend à isoler le dirigeant, complexifie la remontée d'informations et allonge les délais de réactivité.

La prise de décision managériale face à l'incertitude géopolitique

L'ERM, démarche méthodologique structurée, a été évoquée par certains dirigeants pour l'appréhension des perturbations géopolitiques. Elle est appuyée par des indicateurs afin d'évaluer les risques auxquels l'entreprise est exposée et de déterminer s'il est nécessaire d'ajuster l'organisation ou les mesures en place. L'analyse des entretiens permet d'induire que plusieurs facteurs influent sur la prise de décision managériale en contexte de

perturbations géopolitiques. Ces facteurs sont variés et incluent des éléments internes et externes :

- Les facteurs internes concernent les ressources financières, humaines et relationnelles de l'entreprise. Le chiffre d'affaires et une trésorerie suffisante permettent à l'entreprise de s'adapter en cas de perturbations. Les compétences, la motivation et l'engagement des collaborateurs influencent l'agilité organisationnelle. Enfin, la proximité avec les parties prenantes et la fiabilité des partenaires assurent la continuité des approvisionnements et facilitent la circulation de l'information lors de périodes difficiles.
- Les facteurs externes mentionnés par les dirigeants concernent les caractéristiques des ruptures rencontrées ainsi que le comportement d'achat des clients. D'une part, une même perturbation géopolitique peut produire des effets différents selon les marchés et les activités concernés ou la nature des produits et services commercialisés. Les décisions des dirigeants sont donc ajustées en fonction de l'impact estimé de la perturbation sur leurs entreprises. Plus la menace est importante, plus l'adaptation organisationnelle s'accroît. D'autre part, les dirigeants observent que les perturbations géopolitiques affectent le comportement d'achat car l'incertitude qui en découle a une influence notable sur les clients. Ces derniers peuvent, selon les secteurs, privilégier l'épargne, constituer des stocks ou réduire leur recours aux prestations et services offerts.

Quelles ressources pour épauler le dirigeant face à l'incertitude géopolitique ?

Les dirigeants reconnaissent qu'il est impossible de tout savoir ou de maîtriser tous les aspects à l'avance. Disposer d'informations pertinentes pour comprendre la situation est souvent cité comme fondamental, ce qui explique l'importance de bien s'entourer (conseil d'administration, employés, partenaires, autorités, etc.). De plus, dans les grandes entreprises, les dirigeants peuvent bénéficier de conseils d'administration diversifiés et structurés, ainsi que de cellules dédiées à l'analyse environnementale et à la prospective. Les petites structures et entrepreneurs sollicitent davantage, selon les besoins et les moyens, des consultants spécialisés, des réseaux, des associations et des forums professionnels afin d'améliorer leur compréhension de l'environnement.

Être régulièrement informé sur les développements et les évolutions est souvent considéré comme plus important pour les dirigeants que la simple maitrise ponctuelle d'un sujet. Aussi, dans le contexte actuel, marqué par la désinformation, il est essentiel de disposer d'informations vérifiées et analysées provenant de sources fiables afin d'orienter les actions de manière appropriée. Entretenir de bonnes relations avec les partenaires tels que fournisseurs, sous-traitants et clients facilite la circulation de l'information et augmente la capacité d'adaptation et de changement.

En réponse à notre interrogation de recherche : les dirigeants confirment la complexité inhérente à l'exercice du leadership dans un environnement marqué par l'incertitude géopolitique. Les compétences particulièrement recherchées incluent la capacité à rassurer, à être flexible et à fédérer les équipes dans un environnement mouvant. Les décisions managériales sont influencées par des facteurs internes (ressources, relations, compétences) et externes (marché, comportement des clients, nature des

perturbations). Pour anticiper efficacement, il est crucial de s'entourer de partenaires fiables, d'accéder à des informations pertinentes et de maintenir un réseau professionnel actif.

4.3 Conclusions de la recherche académique

Cette étude qualitative ne vise pas à quantifier le niveau d'incertitude géopolitique des dirigeants, ni à identifier des relations de causalité entre différentes variables liées à la perception et à la gestion de ce type d'incertitude. Son objectif principal est de fournir une compréhension approfondie des facteurs sous-jacents aux choix stratégiques adoptés par les dirigeants dans de tels contextes. La période durant laquelle l'enquête a été réalisée – marquée notamment par les conséquences de la guerre en Ukraine et le changement d'administration américaine – a largement influencé les résultats obtenus. Par ailleurs, les caractéristiques propres à la Suisse, telles que sa neutralité historique, sa stabilité financière et son attractivité internationale, restreignent la transférabilité de ces conclusions à des pays davantage impliqués sur le plan militaire ou politique, ou évoluant dans des environnements plus instables. Il serait judicieux d'étendre ce travail à des pays membres de l'Union Européenne, ou à des économies émergentes par exemple, afin de déterminer si des dynamiques similaires d'appréhension de l'incertitude s'y observent, ou si d'autres mécanismes entrent en jeu.

Cette étude indique que les méthodes managériales traditionnelles, fondées sur la planification et la prévision, sont de plus en plus remplacées par l'exigence d'adaptabilité et de flexibilité dans un environnement géopolitique en constante évolution. Le modèle présenté apporte une meilleure compréhension des dynamiques sous-jacentes à l'appréhension des ruptures géopolitiques. Il souligne le rôle des réseaux d'information, de l'agilité et de la diversification dans la gestion des ruptures géopolitiques. L'analyse met en évidence que l'accès à des informations fiables grâce à des partenariats multiples améliore la proactivité face aux crises. Les dirigeants évoquent également l'importance d'une culture de l'adaptation continue, favorisée par l'expérience, une communication transparente et la formation continue. Il s'agit désormais d'intégrer une logique d'apprentissage ouvert et d'innovation collective afin d'identifier de nouvelles options stratégiques et d'anticiper les évolutions du marché.

L'accentuation de l'incertitude redéfinit la fonction du leadership. Les dirigeants sont appelés à incarner la confiance, à expliciter le sens des adaptations et à encourager la prise d'initiatives audacieuses. En responsabilisant chaque collaborateur, l'organisation favorise un environnement propice à l'apprentissage continu et à l'adaptabilité. Cette conception du leadership implique également de reconnaître le droit à l'erreur comme un moteur d'innovation et de développement organisationnel, contribuant ainsi à la construction d'une structure résiliente capable de répondre à des défis inédits tout en préservant la mission fondamentale des entreprises. Il demeure en outre primordial de fonder la vision et les valeurs comme repères de stabilité et d'orientation de l'action managériale malgré l'appel à l'adaptation continue.

Finalement, il convient de s'interroger sur la légitimité d'exiger des entreprises qu'elles fassent preuve de résilience face à des perturbations géopolitiques sur lesquelles elles n'ont aucun contrôle. Si l'adaptabilité et l'agilité organisationnelle constituent des

© OVSM, 2025

avantages certains, il est important de reconnaître que faire peser sur les entreprises la responsabilité exclusive de gérer des aléas issus d'événements extérieurs à leur champ d'action les place dans une situation complexe. Sans soutien externe, les entreprises sont-elles en mesure d'assumer seules l'ensemble de ces incertitudes ? Il devient ainsi essentiel de favoriser une collaboration active et structurée entre les sphères économique, politique, académique et sociale. Ce type de coopération permet une meilleure anticipation des risques systémiques, une répartition équilibrée des responsabilités, au-delà de la résilience organisationnelle. L'établissement de passerelles entre les parties prenantes facilite la circulation de l'information et la mise en place de stratégies coordonnées. L'entreprise s'inscrit dès lors dans un réseau relationnel où la coopération et la collaboration deviennent des leviers essentiels pour promouvoir l'équité et la stabilité face à l'incertitude géopolitique.

© OVSM, 2025

Annexes

© OVSM, 2025

Annexe 1
Références bibliographiques

Adeleye, R. A., Oyeyemi, O. P., Asuzu, O. F., Awonuga, K. F., & Bello, B. G. (2024). Advanced analytics in supply chain resilience: A comparative review of African and USA practices. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, *6*(2), 296-306.

Ahmad, N. R. (2025). Leadership Styles in the 21st Century: A Comparative Analysis of Transformational and Transactional Leadership. *Journal for Social Science Archives*, *3*(1), 576-587.

Ali, I., Gligor, D., Balta, M., & Papadopoulos, T. (2025). Leadership style's role in fostering supply chain agility amid geopolitical shocks. *Industrial marketing management*, 124, 212-223.

Anaut, M. (2015). La résilience : évolution des conceptions théoriques et des applications cliniques. *Rech Soins Infirm*. Jun (121), 28-39.

Ardot A., Tsoukias A., Daher A., Geoffron P., Negre E. (2025), Face à un monde confronté aux chocs, quels apports et défis de la résilience ?, https://dauphine.psl.eu/eclairages/article/face-a-un-monde-confronte-aux-chocs-quels-apports-et-defis-de-la-resilience

Auruškevičienė, V., Survilaitė, E., Misiūnas, D., & Reardon, J. (2025). Geopolitical Uncertainty and Spending Behavior: Examining the Roles of Consumer Risk Perception, Coping Appraisal, and Resilience. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, *16*(1 (32)), 6-30.

Awad, J., & Martín-Rojas, R. (2024). Enhancing social responsibility and resilience through entrepreneurship and digital environment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *31*(3), 1688-1704.

Bergadaà, M. (2006). Une stratégie de recherche constructiviste appliquée aux services culturels : l'exemple du Musée olympique, de son concept et de ses profils types de visiteurs. *Recherche et Applications en Marketing*, 21(3), 91-113.

Bergadaà, M., & Nyeck, S. (1992). Recherche en marketing : un état des controverses. *Recherche et Applications en Marketing*, 7(3), 23-44.

Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International journal of production research*, *49*(18), 5375-5393.

Bowers, M. R., Hall, J. R., & Srinivasan, M. M. (2017). Organizational culture and leadership style: The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management. *Business horizons*, *60*(4), 551-563.

Brignone, D., Gambetti, L., & Ricci, M. (2024). Geopolitical risk shocks: when the size matters. *Staff Working Paper, Bank of England*, No. 1,118, February 2025.

Caldara, D., & Iacoviello, M. (2022). Measuring geopolitical risk. *American economic review*, *112*(4), 1194-1225.

Champon, M. et Matelly, S. (2025). Risques géopolitiques : l'urgence d'une politique étrangère des entreprises. *Fondation Jean Jaurès,* https://www.jean-jaures.org/publication/risques-geopolitiques-lurgence-dune-politique-etrangere-des-entreprises/

Cheggag, M., & Mokhlis, C. (2024). Les Facteurs de la Résilience Organisationnelle : Revue de Littérature Systématique. *African Scientific Journal*, *3*(22), 128-146.

Cuervo-Cazurra, A. (2016). Multilatinas as sources of new research insights: The learning and escape drivers of international expansion. *Journal of Business Research*, *69*(6), 1963-1972.

de Milly, H. (2015). Les Objectifs de Développement Durable : éléments d'analyses et impacts possibles pour les agences d'aide. *Techniques financières et développement*, *121*(4), 37-48.

De Villa, M. A. (2023). Assessing geopolitical risk: a multi-level approach for top managers of multinationals. *AIB Insights*, *23*(1), 1-7.

Denhardt, J., & Denhardt, R. (2010). Building organizational resilience and adaptive management. *Handbook of adult resilience*, 333-349.

Downey, H. K., Hellriegel, D., & Slocum Jr, J. W. (1977). Individual characteristics as sources of perceived uncertainty variability. *Human Relations*, *30*(2), 161-174.

Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business research*, *13*(1), 215-246.

Ferraro, F., Etzion, D., & Gehman, J. (2015). Tackling grand challenges pragmatically: Robust action revisited. *Organization studies*, *36*(3), 363-390.

Flynn, S. I. (2024). *Transformational and transactional leadership*. EBSCO Research Starters. https://www.ebsco.com/research-starters/social-sciences-and-humanities/transformational-and-transactional-leadership

Fritch, E. J. (2020). Supply chain costs, quality, and performance: an examination of transformational leadership traits. *Journal of the International Academy for Case Studies*, *26*(1), 1-10.

Gamso, J., Inkpen, A., & Ramaswamy, K. (2024). Managing geopolitical risks: the global oil and gas industry plays a winning game. *Journal of Business Strategy*, *45*(3), 190-198.

Gao, B., & Xu, Z. (2024). Adjustment of supply chain investment by transnational corporations in the Ukrainian crisis and geopolitical risks–Taking the three levels as the analytical framework. *Transnational Corporations Review*, *16*(3), 200076.

George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., & Tihanyi, L. (2016). Understanding and tackling societal grand challenges through management research. *Academy of management journal*, *59*(6), 1880-1895.

Gichuhi, J. M. (2021). Shared leadership and organizational resilience: a systematic literature review. *International Journal of Organizational Leadership*, *10*(1), 67-88.

Glaser, B. G. (1992). *Basics of Grounded Theory Analysis: Emergence Versus Forcing*. Mill Valley, CA: Sociological Press.

Gomart T. et Pont S. (2025), La fabrique du risque. Les entreprises face à la doxa géopolitique, *Études de l'Ifri*, Ifri, avril 2025.

Grötsch, V. M., Blome, C., & Schleper, M. C. (2013). Antecedents of proactive supply chain risk management–a contingency theory perspective. *International journal of production research*, *51*(10), 2842-2867.

Haddad, B., & Benois, J. M. (2014). Risque, incertitude et prise de décision. *Le sociographe*, (1), 31-35.

Ifraimu, M. G., Chibuzor, O. D., Nweke, E. D., Obi, R. E., Okikioluwa, O. P., Adams, O. M., ... & Friday, A. Geopolitical Risk Management in International Business: Strategies for Mitigating Sanctions and Diplomatic Fallout. *Multi research Journal*, *4*(6), 31-34.

Iriani, N., Agustianti, A., Sucianti, R., Rahman, A., & Putera, W. (2024). Understanding Risk and Uncertainty Management: A Qualitative Inquiry into Developing Business Strategies Amidst Global Economic Shifts, Government Policies, and Market Volatility. *Golden Ratio of Finance Management*, *4*(2), 62-77.

Ishak, A. W., & Williams, E. A. (2018). A dynamic model of organizational resilience: Adaptive and anchored approaches. *Corporate Communications: An International Journal*, *23*(2), 180-196.

Kitsing, M. (2022). Geopolitical risk and uncertainty: How transnational corporations can use scenario planning for strategic resilience. *Transnational Corporations Review*, *14*(4), 339-352.

Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit* (Vol. 31). Houghton Mifflin.

Kobrin, S. J. (2017). Bricks and mortar in a borderless world: Globalization, the backlash, and the multinational enterprise. *Global Strategy Journal*, *7*(2), 159-171.

Lahouel, B. B., Autissier, D., & Montargot, N. (2015). Changement stratégique, cognition managériale et diversité des membres de l'équipe dirigeante. *Question (s) de management*, *10*(2), 95-105.

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human resource management review*, *21*(3), 243-255.

Lisdiono, P., Said, J., Yusoff, H., & Hermawan, A. A. (2022). Examining leadership capabilities, risk management practices, and organizational resilience: the case of state-owned enterprises in Indonesia. *Sustainability*, *14*(10), 6268.

Meyer KE, Fang T, Panibratov AY, Peng MW, Gaur A. (2023). International business under sanctions. *Journal of World Business*, 58(2):101426.

McCraken, G. (1988). *The long interview*. Newbury Park, Sage.

Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management review*, *12*(1), 133-143.

Mountassir, L. & Ibnou, L. S. (2025). Résilience et résilience organisationnelle : Approche théorique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics-IJAFAME*, *6*(3), 546-559. https://doi.org/10.5281/zenodo.15110333

Pal, S. (2023). AI's Promethean hand in supply chain resilience: A framework for global commercial success. *International Journal of Progressive Research in Engineering Management and Science (IJPREMS)*, *3*(05), 668-672.

Patidar, A., Sharma, M., Agrawal, R., & Sangwan, K. S. (2023). Antecedents of a resilient sustainable supply chain. *Procedia CIRP*, *116*, 558-563.

Petrariu, R. I., Năstase, M., Croitoru, G., Florea, N. V., Cristache, N., & Ibinceanu, M. C. O. (2023). Analysis of Responsible Energy Consumer's Behaviour in the Context of REPowerEU Plan. *Amfiteatru Economic*, *25*(64), 743-759.

Prévost, P., & Roy, M. (2015). Chapitre 7. La méthodologie de la théorisation enracinée. In *Les approches qualitatives en gestion* (1-). Presses de l'Université de Montréal.

Pugu, M. R., & Dzauharoh, S. (2025). The impact of geopolitical uncertainty on global supply chain resilience. *International journal of society reviews*, vol 3, n°2, February 2025, 360-366.

Syafrian, D. (2020). Political strategies of multinational companies in managing uncertainty: Lessons from Brexit. *Non-market Strategies in International Business: How MNEs capture value through their political, social and environmental strategies*, 75-100.

United Nations (2015). *Sustainable development goals. SDGs Transform Our World, 2030*.

Vakilzadeh, K., & Haase, A. (2021). The building blocks of organizational resilience: A review of the empirical literature. *Continuity & Resilience Review*, *3*(1), 1-21.

Voegtlin, C., Scherer, A. G., Stahl, G. K., & Hawn, O. (2022). Grand societal challenges and responsible innovation. *Journal of Management Studies*, *59*(1), 1-28.

Wang, Q., Ren, F., & Li, R. (2024). Does geopolitical risk impact sustainable development? A perspective on linkage between geopolitical risk and sustainable development research. *Journal of Cleaner Production*, *451*, 141980.

World Economic Forum (2025), *The Global Risks Report 2025 20th Edition, Insight Report*.

You, Y., Latada, F., Bo, P., & Donghai, H. (2025). Review and Prospects of Organisational Resilience Research. *Environment-Behaviour Proceedings Journal*, *10*(SI24), 57-63.

© OVSM, 2025

Annexe 2
Étapes chronologiques de la recherche-interaction de l'OVSM

Étape 1 : Choix du thème annuel et de ses dimensions

Septembre

Le Bureau de l'OVSM détermine le choix du thème annuel, après consultation des membres de l'Association.

Une exposition des photos librement prises ou choisies par les membres comme illustratives du thème donne lieu à un brainstorming. Son résultat permet de concevoir les dimensions du thème de l'année.

Étape 2 : Création et validation du guide d'entretien

Novembre

Le guide d'entretien est affiné et validé par les membres de l'Association OVSM lors d'un repas thématique.

Étape 3 : Sélection des étudiants intervieweurs

Décembre – janvier

Sélection via la Junior Entreprise Genève, d'étudiants-interviewers qui sont formés aux techniques d'entretien par la Dre Fatima Gueroui.

Ces interviewers ont pour rôle de réaliser chacun un ou plusieurs entretiens de hauts dirigeants, avec le support du guide d'entretien.

Étape 4 : Entretiens par les étudiants

Février – mars

Chacun des étudiants-enquêteurs réalise ses entretiens en face à face avec l'un des dirigeants sélectionnés par l'OVSM.

Étape 5 : Séminaire résidentiel des partenaires institutionnels – recherche managériale

Mars – avril

Les représentants des entreprises « Partenaires institutionnels » de l'OVSM se réunissent pendant deux jours pour discuter du thème de l'année et proposer des pistes d'action.

La synthèse des travaux rassemble les points de vue de l'expert international invité, du sous-groupe « Décisions du dirigeant » et du sous-groupe « Dispositifs organisationnels ».

Présentation à l'Assemblée générale de l'Association OVSM de la synthèse et des recommandations de la recherche managériale opérationnelle.

Étape 6 : Analyse et synthèse des travaux de l'année

Juin – septembre

Analyse qualitative inductive des résultats et proposition du modèle conceptuel. Production du livre blanc annuel.

Étape 7 : Table ronde et débat, événement de clôture

Octobre

Une centaine des dirigeants interrogés sont invités à l'événement de clôture de l'année :

- Présentation de la méthodologie, des résultats, des conclusions et des perspectives de la recherche académique conceptuelle.
- Table ronde
- Débat public

© OVSM, 2025

Annexe 3
Le guide d'entretien

Thème annuel de recherche-interaction OVSM 2025

Ruptures géopolitiques : comment le dirigeant renforce la résilience de l'entreprise ?

Dans un contexte mondial caractérisé par des crises continues « permacrise » et des ruptures géopolitiques, les dirigeants adoptent diverses stratégies pour surmonter les défis affrontés par les entreprises. Ils sont amenés à renforcer la résilience organisationnelle en mettant en œuvre des pratiques adaptées aux nouvelles réalités. Cette étude se concentre sur la perception des dirigeants face aux grands défis et ruptures géopolitiques ainsi que sur les mesures déployées par leurs organisations pour accroître la résilience organisationnelle.

Dans notre étude, nous optons pour les définitions suivantes :

- *Dirigeant : Membre de la direction ayant une fonction en lien direct avec la direction générale et/ou une responsabilité décisionnelle, et ayant des subordonnés.*
- *Résilience : C'est la capacité d'une organisation à anticiper les menaces potentielles, faire face efficacement aux événements indésirables et s'adapter aux conditions changeantes (Duchek, 2020).*
- *Ruptures géopolitiques : Elles émanent de risques géopolitiques liés à des facteurs tels que l'instabilité politique, les sanctions, les changements réglementaires et les interventions gouvernementales (Ifrahimu et al., 2024).*
- *Perturbations / défis critiques / grands défis : Des obstacles qui affectent de manière significative les individus, les organisations et la société dans son ensemble (Ferraro et al., 2015). Ce sont des obstacles critiques spécifiques qui, s'ils étaient supprimés, contribueraient à résoudre un problème sociétal important avec une forte probabilité d'impact mondial grâce à une mise en œuvre à grande échelle (George et al., 2016). Ils peuvent avoir diverses origines : l'épuisement de ressources naturelles, les pandémies, les catastrophes naturelles, le terrorisme, les cyberattaques, les guerres ou les troubles politico-économiques, incendies, conflits sociaux, grèves de fournisseurs locaux/internationaux, etc.*

© OVSM, 2025

Dimension 1 – Le contexte géopolitique, économique et social

Q1 Dans quelle mesure considérez-vous que les perturbations internationales affectent la performance des entreprises et le bien-être des individus ?

Q2 En quoi les crises politiques et sociales influencent-elles l'activité des entreprises ?

Q3 Comment les organisations peuvent-elles concilier développement économique et disponibilité des ressources ?

Q4 Selon vous, quels sont les enjeux autour du vieillissement de la population et de l'évolution des flux migratoires dans la prise de décisions au sein des organisations ?

Q5 Comment les universités peuvent-elles aider les futurs dirigeants à faire face aux défis majeurs contemporains ?

Dimension 2 – Le rôle du dirigeant

Q6 Quels sont les trois principaux défis critiques que vous pouvez identifier pour votre environnement professionnel ? Percevez-vous une évolution dans la nature de ces défis ?

Q7 De quelle manière ces perturbations et ruptures affectent votre approche en matière de gouvernance ?

Q8 Selon vous, quels sont les facteurs qui peuvent influencer votre prise de décision face à ces perturbations majeures ?

Q9 Dans quelle mesure ces perturbations affectent-elles votre approche en matière de leadership ?

Q10 Comment auriez-vous besoin d'être épaulé face à cette situation nouvelle ?

Dimension 3 – Les pratiques organisationnelles

Q11 Percevez-vous les perturbations actuelles comme une crise conjoncturelle ou un changement de modèle permanent ?

Q12 Quelles stratégies mettez-vous en place pour anticiper le risque de ces perturbations sur la marche de vos affaires (pour renforcer la résilience organisationnelle) ?

Q13 De quelle manière les perturbations majeures (actuelles et futures) influencent-elles la sélection des partenaires de l'entreprise (fournisseurs, clients, etc.) ?

© OVSM, 2025

Q14 Par quels moyens maintenez-vous la mobilisation et l'engagement de vos collaborateurs face aux changements rapides générés par ces perturbations ?

Q15 Dans quelle mesure votre organisation pourrait être en mesure de générer des opportunités à partir de ces perturbations ?

Source : Copyright OVSM, octobre 2025

© OVSM, 2025