



GROUPE
ERIC STURDZA

RAPPORT GÉOPOLITIQUE
LA RESILIENCE DES CHAÎNES
D'APPROVISIONNEMENT EUROPÉENNES
2026

RESILIENCE DES CHAÎNES D'APPROVISIONNEMENT

En janvier 2026, nous avons publié notre rapport sur les perspectives géopolitiques, présentant les principales tendances susceptibles de façonner l'environnement international au cours de l'année. Parmi les facteurs de risque identifiés figuraient plusieurs sources potentielles d'instabilité en Europe, notamment la vulnérabilité des chaînes d'approvisionnement.

Le présent rapport approfondit cette problématique en analysant les principaux facteurs de perturbation des chaînes d'approvisionnement en Europe. Il examine également les politiques publiques et les initiatives stratégiques mises en œuvre afin d'atténuer ces vulnérabilités et de renforcer la résilience économique du continent.

1.	Vulnérabilités géopolitiques et systémiques des chaînes d'approvisionnement	3
2.	Politique Européenne	8
	La vision européenne des vulnérabilités géoéconomiques dans les chaînes d'approvisionnement	
3.	À propos des auteurs	17

Publié le
08/2026

Contact
Groupe Eric Sturdza

invest@banque-es.ch
info@coges.com
info@ericsturdza.com
www.banque-es.ch
www.corraterie-gestion.com
www.ericsturdza.com

Herminius
info@herminius.com
www.herminius.com

VULNÉRABILITÉS GÉOPOLITIQUES ET SYSTÉMIQUES DES CHAÎNES D'APPROVISIONNEMENT

Au cours de la dernière décennie, la résilience des chaînes d'approvisionnement mondiales a été mise à rude épreuve par une succession de crises géopolitiques et systémiques majeures. Ces événements en révélant les vulnérabilités des réseaux de production et de transport, ont démontré que les chaînes d'approvisionnement ne constituent plus uniquement des infrastructures économiques : elles sont désormais devenues des instruments de compétition géopolitique. Les grandes puissances – en particulier les États-Unis, la Chine et la Russie – ont progressivement cherché à exploiter ces dépendances afin de servir des objectifs stratégiques plus larges. Les sections suivantes analysent la manière dont les chaînes d'approvisionnement sont devenues un véritable levier de politique de puissance et mettent en évidence les principaux risques révélés par les crises récentes.

LES CHAÎNES D'APPROVISIONNEMENT : UN INSTRUMENT DE POLITIQUE ÉTRANGÈRE

Les développements géopolitiques récents montrent que les chaînes d'approvisionnement sont désormais considérées comme des instruments à part entière de politique étrangère et de compétition géopolitique.

Les États utilisent leurs capacités de contrôle ou d'influence sur les ressources critiques, les infrastructures industrielles, les technologies essentielles et les relations commerciales afin de poursuivre des objectifs politiques, économiques et sécuritaires plus vastes. Cette évolution s'inscrit dans une logique de géoéconomie, où les interdépendances économiques deviennent des leviers destinés à influencer le comportement d'autres États.

La Russie illustre particulièrement cette dynamique à travers l'utilisation de ses exportations énergétiques comme instrument de pression politique. La forte exposition historique de l'Europe au gaz naturel et au pétrole russes a limité les marges de manœuvre des décideurs européens au début du conflit russo-ukrainien. Les réductions d'exportations ont provoqué une forte hausse des prix de l'énergie et des coûts de production industrielle à travers l'Europe. Plus largement, la position dominante de la Russie sur plusieurs marchés de matières premières critiques, d'engrais et de produits agricoles lui permet d'exercer une influence qui dépasse largement le seul secteur énergétique. La politique étrangère russe vise explicitement à exploiter les vulnérabilités structurelles des États considérés comme hostiles. Ainsi, la dépendance persistante de l'Europe au gaz naturel liquéfié (GNL) russe a récemment conduit l'Union européenne à assouplir certaines sanctions afin d'autoriser une augmentation des importations de GNL russe durant les perturbations du détroit d'Ormuz.

La Chine a, de son côté, pleinement intégré ses capacités industrielles et économiques à sa stratégie internationale. Sa domination dans le raffinage et la transformation de nombreuses terres rares et minerais critiques, combinée à son rôle central dans la production manufacturière mondiale, lui confère un atout géoéconomique considérable. Les restrictions à l'exportation imposées sur des matériaux tels que le gallium, le germanium, le graphite ou certaines technologies liées aux terres rares, ainsi que l'utilisation de mesures commerciales en réponse à des différends diplomatiques, illustrent la manière dont les interdépendances industrielles peuvent être mobilisées au service d'objectifs géopolitiques.

Les États-Unis ont également placé les chaînes d'approvisionnement au cœur de leur politique économique et de sécurité nationale. Bien que leurs priorités diffèrent, les administrations successives ont renforcé le recours aux droits de douane, aux contrôles des exportations, aux subventions industrielles et aux restrictions d'investissement afin de réduire leur dépendance vis-à-vis de certains concurrents et de renforcer les capacités industrielles nationales. Les politiques tarifaires introduites sous la présidence de Donald Trump, notamment celles visant les importations chinoises, s'inscrivent dans une démarche plus large consistant à remodeler les chaînes d'approvisionnement mondiales au service des intérêts économiques et sécuritaires américains.

Pour l'Europe, cette évolution représente un enjeu majeur. Les industries européennes demeurent profondément intégrées aux réseaux mondiaux de production et restent fortement tributaires de fournisseurs extérieurs pour un grand nombre d'intrants critiques.

Dans un contexte où les grandes puissances utilisent désormais les chaînes d'approvisionnement comme instruments d'influence géopolitique, la résilience ne constitue plus seulement un enjeu opérationnel ou commercial ; elle est devenue une composante essentielle de la sécurité économique et de la souveraineté industrielle européennes.

La diversification des fournisseurs, le renforcement des capacités industrielles domestiques et le développement de partenariats avec des alliés de confiance figurent désormais parmi les priorités des politiques industrielles et sécuritaires de l'Union européenne.

LES RISQUES SYSTÉMIQUES RÉVÉLÉS PAR LES CRISES RÉCENTES

Les crises survenues au cours des dernières années mettent en évidence trois catégories majeures de vulnérabilités systémiques affectant les chaînes d'approvisionnement mondiales : les perturbations opérationnelles, la dépendance aux ressources stratégiques et la concentration géographique des flux commerciaux.

PERTURBATIONS OPÉRATIONNELLES

La pandémie de Covid-19 a révélé la fragilité des chaînes d'approvisionnement mondiales face à des perturbations opérationnelles de grande ampleur. Les mesures mises en œuvre pour contenir la propagation du virus – restrictions aux frontières, confinements, fermetures d'usines et limitations des déplacements – ont profondément entravé la circulation des marchandises, de la main-d'œuvre et des matières premières, désorganisant les réseaux de production et de distribution dans la quasi-totalité des secteurs économiques. En Europe, où l'industrie manufacturière repose sur des chaînes d'approvisionnement mondialisées complexes, les fermetures d'usines en Asie, combinées à la congestion portuaire, aux pénuries de conteneurs et à la réduction des capacités de fret aérien, ont retardé l'acheminement de composants essentiels et ralenti significativement la production industrielle.

La pandémie a également marqué un tournant dans la gestion des risques logistiques.

Les entreprises accordent désormais une importance accrue à la flexibilité de leurs chaînes d'approvisionnement, à la diversification de leurs fournisseurs, à une meilleure visibilité sur l'ensemble de la chaîne de valeur ainsi qu'au renforcement des dispositifs de gestion des risques, sans pour autant renoncer aux objectifs de compétitivité et d'efficacité des coûts.

EXPOSITION AUX RESSOURCES CRITIQUES

Le conflit russo-ukrainien a démontré à quel point les tensions géopolitiques peuvent compromettre l'accès aux ressources essentielles.

Les sanctions économiques, les destructions d'infrastructures et les restrictions commerciales ont affecté la disponibilité des matières premières et des produits agricoles, révélant la forte dépendance de l'Europe vis-à-vis de fournisseurs extérieurs.

Cette fragilité s'est particulièrement manifestée dans le domaine énergétique. La réduction des livraisons de gaz russe, du fait des sanctions internationales, a entraîné une flambée des prix de l'énergie, augmentant sensiblement les coûts de production et affaiblissant la compétitivité industrielle européenne. Parallèlement, les perturbations des exportations d'engrais, de céréales et d'autres matières premières en provenance de Russie et d'Ukraine ont contribué à des tensions sur l'offre, à une forte volatilité des prix et à une accélération des pressions inflationnistes en Europe.

Combinés aux enseignements de la pandémie de Covid-19, ces événements ont mis en lumière les risques stratégiques associés à une trop forte concentration des approvisionnements auprès des fournisseurs extérieurs pour les biens essentiels. Ils ont renforcé la nécessité de diversifier les sources d'approvisionnement, de développer les capacités industrielles européennes et d'accroître la résilience des chaînes d'approvisionnement critiques.

CONCENTRATION GÉOGRAPHIQUE DES FLUX COMMERCIAUX

L'intensification des conflits au Moyen-Orient depuis 2023 illustre la manière dont une instabilité régionale peut rapidement produire des conséquences économiques mondiales en perturbant des corridors commerciaux de première importance.

Ces événements soulignent les risques liés à la concentration d'une part significative du commerce international autour d'un nombre limité de détroits et de passages maritimes stratégiques, tout en confirmant que le risque géopolitique constitue désormais un élément central de la gestion des chaînes d'approvisionnement.

L'importance de ces crises ne tient pas uniquement au rôle du Golfe comme principal bassin mondial de production énergétique. Elle réside également dans la capacité d'acteurs étatiques comme non étatiques à exercer une pression significative sur les principales routes commerciales internationales. La proximité d'infrastructures critiques permet en effet à des acteurs disposant de capacités militaires limitées d'exercer une influence disproportionnée sur le commerce mondial. Les frappes de missiles, les drones et les embarcations d'attaque légères démontrent qu'une approche asymétrique relativement peu coûteuse peut provoquer des perturbations considérables et créer une forte incertitude. À l'inverse, les forces armées de l'OTAN doivent mobiliser des systèmes d'armes sophistiqués, initialement conçus pour des conflits conventionnels entre États, afin de protéger ces axes maritimes contre des menaces beaucoup moins coûteuses, créant un déséquilibre économique significatif dans le maintien de la liberté de navigation.

Le détroit de Bab el-Mandeb, reliant la mer Rouge au golfe d'Aden, constitue un corridor maritime essentiel entre l'Europe et l'Asie. À partir de la fin de l'année 2023, les attaques menées par les rebelles houthis contre des navires marchands ont fortement accru les risques liés au transit par la mer Rouge, conduisant de nombreuses compagnies maritimes à détourner leurs navires par le cap de Bonne-Espérance. L'allongement des temps de navigation et la hausse des coûts de transport qui en ont résulté ont perturbé les chaînes d'approvisionnement mondiales et réduit la fiabilité des routes commerciales traditionnelles.

Des préoccupations similaires sont apparues en 2025 concernant le détroit d'Ormuz, dans un contexte d'escalade des tensions entre l'Iran, Israël et les États-Unis. Depuis l'aggravation du conflit en février 2026, l'Iran a multiplié les menaces et les attaques contre la navigation commerciale ainsi que contre des infrastructures critiques dans la région, instaurant de facto des restrictions à la liberté de circulation maritime. Ces événements ont affecté l'un des corridors énergétiques les plus sensibles au monde, par lequel transitent habituellement près de 20 % de la consommation mondiale de pétrole ainsi qu'une part significative des exportations mondiales de gaz naturel liquéfié (GNL).

Pour l'Europe, ces développements rappellent un enseignement fondamental. Les efforts engagés pour diversifier les approvisionnements énergétiques à la suite du conflit russo-ukrainien ont certes réduit la dépendance à un fournisseur unique, mais ils n'ont pas supprimé les vulnérabilités dès lors que les nouvelles sources d'approvisionnement demeurent tributaires d'autres corridors maritimes critiques. Ainsi, les États européens ont récemment été contraints d'assouplir certaines sanctions visant la Russie afin d'augmenter leurs importations de GNL russe pour compenser les déficits d'approvisionnement en provenance du Moyen-Orient. Selon plusieurs estimations, les livraisons russes vers l'Europe ont progressé d'environ 18 % sur un an. Cette évolution ravive les craintes du renforcement du pouvoir d'influence de Moscou sur l'Union européenne.

En cherchant à réduire sa dépendance énergétique envers la Russie, l'Europe a partiellement substitué une vulnérabilité géopolitique par une autre, liée cette fois à la sécurité de corridors maritimes critiques.

Pris dans leur ensemble, ces différentes crises démontrent que les vulnérabilités des chaînes d'approvisionnement ne se limitent plus aux seuls fournisseurs. Elles concernent désormais l'ensemble des réseaux de production, l'accès aux ressources stratégiques ainsi que la sécurisation des principaux axes logistiques mondiaux. Elles illustrent également la capacité croissante des puissances géopolitiques à exploiter ces interdépendances afin de poursuivre des objectifs politiques et économiques de plus en plus affirmés.

POLITIQUE EUROPÉENNE

LA VISION EUROPÉENNE DES VULNÉRABILITÉS

GÉOÉCONOMIQUES DANS LES CHAÎNES

D'APPROVISIONNEMENT

Les décideurs européens appréhendent désormais les chaînes d'approvisionnement sous l'angle de la sécurité économique. Dans un environnement international marqué par le retour de la compétition entre grandes puissances, les relations de dépendances à l'égard de fournisseurs extérieurs ne sont plus uniquement considérées comme de simples relations commerciales, mais avant tout comme des vulnérabilités susceptibles d'être exploitées à des fins de pression politique. Les dirigeants européens considèrent aujourd'hui que la dépendance de l'Union vis-à-vis d'États tiers pour l'accès à des ressources critiques, aux technologies essentielles, à l'énergie ou aux infrastructures numériques pourrait être utilisée pour influencer les décisions européennes en période de tension ou de crise.

La réduction de ces vulnérabilités est ainsi devenue un pilier essentiel du renforcement de la souveraineté, de la résilience et de la capacité de préparation de l'Union européenne.

Si l'utilisation de l'interdépendance économique comme instrument d'influence n'est pas nouvelle dans les relations internationales, la pandémie de Covid-19 puis le conflit russo-ukrainien ont profondément modifié la perception européenne du risque associé aux chaînes d'approvisionnement. La pandémie a mis en évidence la fragilité de chaînes logistiques mondiales extrêmement optimisées, tandis que le recours par la Russie à ses exportations énergétiques, avant comme après l'invasion de l'Ukraine, a démontré que les interdépendances économiques pouvaient être délibérément instrumentalisées à des fins géopolitiques. Ces événements ont accéléré le passage d'une vision essentiellement commerciale de la résilience des chaînes d'approvisionnement à une approche relevant pleinement de la sécurité nationale et économique.

Les préoccupations européennes ne se limitent toutefois pas à la Russie. La position dominante de la Chine dans l'extraction, le raffinage et la transformation de nombreux minerais critiques et terres rares met en lumière les risques associés à une forte concentration des chaînes d'approvisionnement, notamment pour les secteurs industriels de pointe tels que l'automobile, l'aéronautique ou les technologies de la transition énergétique. Parallèlement, la forte exposition de l'Europe aux technologies américaines dans des domaines tels que les infrastructures cloud, les semi-conducteurs avancés, l'intelligence artificielle et, plus largement, les services numériques stratégiques, nourrit un débat croissant sur la souveraineté technologique de l'Europe à long terme.

Plus largement encore, les responsables européens reconnaissent désormais que des puissances régionales ou des États ne faisant pas partie du G7 peuvent également exercer un pouvoir d'influence lorsqu'ils contrôlent des ressources stratégiques, des infrastructures essentielles ou des capacités d'investissement significatives.

Les Émirats arabes unis constituent un exemple emblématique, leur statut de fournisseur énergétique majeur leur a permis d'obtenir une certaine souplesse dans l'application du règlement européen relatif aux subventions étrangères, notamment lors de l'acquisition du groupe chimique allemand Covestro par l'Abu Dhabi National Oil Company (ADNOC). Les institutions européennes anticipent que des États non alignés ou de taille plus modeste chercheront, eux aussi, à utiliser les leviers dont ils disposent afin d'obtenir des concessions sur des dossiers jugés prioritaires.

Cette évolution de l'analyse stratégique est à l'origine de la politique européenne dite de «de-risking» (réduction des risques). Contrairement à une logique de découplage économique généralisé, cette approche vise à réduire les vulnérabilités excessives dans les secteurs critiques tout en préservant les bénéfices du libre-échange international. L'objectif consiste à préserver la liberté d'action de l'Europe grâce à : la diversification des fournisseurs, le renforcement des capacités industrielles européennes, la constitution de stocks de sécurité pour les biens essentiels et le développement de partenariats avec des partenaires jugés fiables.

La priorité est donc donnée au renforcement de la résilience, plutôt qu'à une recherche d'autosuffisance.

Les principaux domaines considérés comme critiques par l'Union européenne sont la défense, l'industrie pharmaceutique, l'énergie, les matières premières critiques et les terres rares ainsi que les technologies numériques. Dans chacun de ces secteurs, la réduction de la dépendance envers un fournisseur ou un pays unique est considérée comme indispensable pour préserver la capacité décisionnelle de l'Europe et empêcher toute forme de coercition politique ou économique. L'OTAN partage cette analyse en considérant que la résilience des chaînes d'approvisionnement constitue désormais une composante essentielle de la sécurité collective, confirmant ainsi que la résilience économique fait désormais partie intégrante de la défense et de la préparation stratégique de l'Europe face aux crises.

Les principales vulnérabilités géoéconomiques identifiées par l'Union européenne :

Domaine	Dépendance principale	Pays concernés	Objectif stratégique
Défense et sécurité	Dépendance à la chaîne d'approvisionnement de l'industrie américaine de défense ainsi qu'à des systèmes d'armes susceptibles d'intégrer des mécanismes de contrôle (« kill switches »).	Etats-Unis	Renforcer la base industrielle et technologique de défense européenne et développer des partenariats avec des fournisseurs alternatifs, notamment la Corée du Sud.
Industrie pharmaceutique	Importation des principes actifs pharmaceutiques et capacités de conditionnement (« fill & finish ») largement localisées hors d'Europe.	Inde, Chine	Relocaliser les capacités de production au sein de l'Union européenne.
Énergie	Gaz naturel, GNL, pétrole brut, carburants aéronautiques, gazole, technologies renouvelables (éolien, solaire) ainsi que combustible nucléaire.	Russie, Etats-Unis, pays du Golfe	Diversifier les sources d'approvisionnement grâce à la diplomatie énergétique, au développement de stocks stratégiques et à l'accélération des capacités européennes de production d'énergie renouvelable.
Terres rares et matières premières critiques	Forte dépendance aux minerais figurant sur la liste européenne des matières premières critiques.	Chine	Diversifier les fournisseurs, favoriser les approvisionnements multiples (« multi-sourcing ») et développer des capacités de stockage afin de limiter les risques de rupture.
Technologies stratégiques	Semi-conducteurs avancés, infrastructures cloud, centres de données et intelligence artificielle.	Etats-Unis, Chine (dans une moindre mesure)	Développer des centres de données et des capacités industrielles de production de semi-conducteurs en Europe, puis bâtir progressivement des champions technologiques européens.

LES RÉPONSES EUROPÉENNES AUX VULNÉRABILITÉS GÉOÉCONOMIQUES

La nécessité de sécuriser les chaînes d'approvisionnement fait désormais l'objet d'un large consensus au sein des institutions européennes. La Commission européenne a inscrit cette question à l'ordre du jour de nombreuses réunions stratégiques et veille, de manière systématique, à ce que les régimes de sanctions n'affectent pas les secteurs ou les produits pour lesquels l'Union demeure fortement exposée sur le plan des approvisionnements. Les dirigeants du G7 comme ceux de l'OTAN reconnaissent également que le renforcement de la résilience constitue désormais une priorité tant au niveau national que dans le cadre de la coopération multilatérale.

Pour l'Europe, renforcer la capacité de résistance des chaînes d'approvisionnement consiste à garantir la continuité du fonctionnement de l'économie dans un contexte de crise, lorsque l'accès à des inputs critiques est compromis et que les ruptures d'approvisionnement deviennent la norme plutôt que l'exception. Par ailleurs, les perturbations provoquées par les événements climatiques extrêmes et les cyberattaques sont désormais considérées comme des facteurs majeurs de vulnérabilité auxquels les politiques européennes doivent également répondre.

Dans cette perspective, plusieurs initiatives sectorielles ont été engagées afin de réduire les dépendances stratégiques :

- Afin de renforcer sa résilience en matière de **sécurité** et de développer une base industrielle et technologique de défense plus autonome, l'Union européenne s'est dotée de sa propre Stratégie européenne de sécurité, qui établit un lien étroit entre politique de défense, sécurité des chaînes d'approvisionnement et préparation aux crises. En complément, la Stratégie européenne pour l'industrie de défense (*European Defence Industrial Strategy*) marque une évolution majeure en définissant, pour la première fois, une approche globale visant à doter l'Union des capacités industrielles nécessaires à une économie de guerre.
- Dans le **secteur pharmaceutique**, les priorités portent sur la relocalisation des capacités de production, l'accélération des procédures d'autorisation, l'amélioration de l'accès au financement, l'identification des vulnérabilités critiques et l'augmentation des investissements en recherche et développement. Pour atteindre ces objectifs, l'Union européenne a adopté en 2020 une Stratégie pharmaceutique qui introduit notamment des règles renforcées destinées à prévenir les pénuries de médicaments. Cette stratégie a ensuite été complétée par la révision de la législation pharmaceutique européenne ainsi que par le *Critical Medicines Act*, permettant notamment d'accélérer les procédures d'autorisation de mise sur le marché et de renforcer la sécurité d'approvisionnement.
- La **politique énergétique** européenne vise à limiter l'exposition à un fournisseur unique d'énergies fossiles tout en accélérant la transition vers les énergies renouvelables. L'initiative *REPowerEU* poursuit l'objectif de mettre un terme à la dépendance européenne aux combustibles fossiles russes. Le programme *AccelerateEU* cherche quant à lui à limiter la volatilité des prix des énergies fossiles. Enfin, le *Net Zero Industry Act* établit un cadre réglementaire destiné à accélérer le développement des capacités industrielles européennes dans les technologies de l'énergie propre.

- L'Union européenne entend également accroître sa maîtrise des étapes essentielles de transformation des **matières premières critiques et des terres rares**. Le *Critical Raw Materials Act* vise à accroître la production européenne de trente-quatre matières premières stratégiques en développant les capacités de transformation et de recyclage au sein de l'Union, afin de réduire la dépendance envers des fournisseurs uniques. Par ailleurs, le ResourceEU Action Plan ambitionne de diminuer de près de 50 % son exposition à un fournisseur unique pour les terres rares, les matériaux destinés aux batteries ainsi que les matières premières essentielles à l'industrie de défense d'ici à 2029.
- Dans le **domaine technologique**, l'objectif consiste à renforcer l'autonomie numérique européenne tout en soutenant les investissements dans les technologies de rupture, notamment : les communications satellitaires, l'edge computing et le calcul intensif (supercalcul). Le *European Chips Act* vise à sécuriser les chaînes d'approvisionnement en semi-conducteurs tout en augmentant les capacités de production implantées en Europe. En parallèle, le *Cloud and AI Development Act* définit une stratégie destinée à réduire la dépendance de l'Union envers les fournisseurs extra-européens d'infrastructures cloud et de matériels informatiques.

LES OBSTACLES À LA MISE EN ŒUVRE

Si la volonté politique de réduire les risques pesant sur les secteurs critiques apparaît clairement affirmée, la mise en œuvre concrète de ces ambitions se heurte à plusieurs contraintes structurelles. La disponibilité limitée des capacités industrielles et énergétiques en Europe, conjuguée à un environnement réglementaire particulièrement exigeant, ralentit considérablement l'application des politiques envisagées. À cela s'ajoute une marge de manœuvre budgétaire désormais restreinte. Dans un contexte de pressions inflationnistes persistantes, le financement des investissements nécessaires au renforcement de la résilience risque de se traduire par un renchérissement des coûts pour les ménages et les entreprises, susceptible d'alimenter des résistances politiques. Par ailleurs, la stratégie européenne de relocalisation industrielle peut être perçue comme une forme de protectionnisme par plusieurs partenaires commerciaux majeurs, notamment les États-Unis et la Chine. Les responsables européens redoutent que cette orientation n'entraîne des mesures de rétorsion commerciales, telles que l'instauration de droits de douane ou d'autres restrictions à l'encontre des exportations européennes. Ces préoccupations expliquent que de nombreuses initiatives de la Commission européenne soient régulièrement édulcorées au cours de leur phase d'élaboration, avant même leur présentation officielle.

L'Union européenne doit ainsi trouver un équilibre délicat entre sa volonté légitime de renforcer son autonomie de décision et les réalités d'une économie largement ouverte et fortement intégrée aux échanges mondiaux.

Plusieurs projets emblématiques ont d'ailleurs suscité de fortes oppositions au sein même des États membres. C'est notamment le cas de l'*Industrial Accelerator Act*, qui introduit des critères de préférence européenne («Made in EU»), des exigences environnementales pour les marchés publics ainsi que des conditions renforcées applicables aux investissements directs étrangers dans l'industrie européenne. Ce texte a été vivement critiqué, notamment par plusieurs représentants de l'industrie allemande et certains responsables européens, qui estiment qu'il présente un caractère protectionniste susceptible de provoquer des mesures de rétorsion et d'affaiblir la compétitivité internationale de l'industrie européenne. Des critiques similaires ont été formulées à l'encontre du *Tech Sovereignty Package*, destiné à réduire la dépendance technologique vis-à-vis des fournisseurs extra-européens. Plusieurs organisations professionnelles internationales lui reprochent d'instaurer des procédures discriminatoires ayant pour effet d'écarter les fournisseurs étrangers, au risque de provoquer des représailles commerciales dans d'autres secteurs.

Au-delà des divergences institutionnelles, les priorités diffèrent sensiblement entre les États membres. La France privilégie généralement une approche fondée sur le renforcement des capacités industrielles nationales dans les secteurs stratégiques. Les Pays-Bas, à l'inverse, adoptent une vision plus ouverte du commerce international. Ils privilégient le maintien de relations durables avec leurs partenaires commerciaux mondiaux plutôt qu'une politique de préférence nationale ou européenne, redoutant les conséquences économiques d'un durcissement protectionniste.

Les entreprises, quant à elles, continuent principalement d'arbitrer leurs décisions en fonction d'impératifs économiques. Ainsi, les constructeurs automobiles européens souhaitent conserver l'accès aux semi-conducteurs produits en Chine, pourtant concernés par certaines dispositions des régimes de sanctions européens visant la Russie. Cette réalité a conduit au report de plusieurs mesures restrictives sur les importations.

Dans le cadre de l'OTAN, la dépendance envers d'autres États demeure également perçue comme un facteur de vulnérabilité. Toutefois, les Alliés sont confrontés à une contradiction fondamentale : combler certaines lacunes capacitaires implique souvent de créer de nouvelles formes de dépendance envers des partenaires disposant des technologies ou des capacités industrielles nécessaires. Pour de nombreux membres de l'Alliance, ces dépendances ne pourront donc être totalement supprimées ; elles devront être atténuées par des mécanismes de gestion des risques, tels que la constitution de stocks de sécurité. Enfin, le rôle des États-Unis constitue un défi supplémentaire. Alors même que l'Union européenne cherche à réduire certaines expositions vis-à-vis de l'industrie américaine, les États-Unis demeurent le pilier central de l'OTAN et un fournisseur incontournable pour de nombreux programmes d'armement. Cette situation crée une tension croissante entre les objectifs d'autonomie stratégique poursuivis par l'Union européenne et les impératifs de coopération qui structurent toujours l'Alliance atlantique.

LES MESURES MISES EN OEUVRE ONT-ELLES ÉTÉ EFFICACES ?

À ce jour, l'Union européenne a multiplié les initiatives législatives, les stratégies sectorielles et les annonces politiques visant à intégrer la résilience au cœur de son modèle économique. Les principales orientations reposent sur plusieurs axes : soutenir la relocalisation industrielle grâce aux aides publiques et aux dispositifs nationaux, accélérer les procédures d'autorisation pour les nouveaux sites de production, constituer des stocks de sécurité afin de limiter les ruptures d'approvisionnement, diversifier les sources d'importation et enfin développer de nouveaux partenariats commerciaux.

Toutefois, malgré cette activité réglementaire soutenue, la plupart de ces initiatives demeurent au stade de la mise en œuvre et leurs effets concrets restent, à ce jour, limités.

Le secteur énergétique illustre particulièrement les difficultés rencontrées par l'Europe. Depuis plusieurs années, le continent est confronté à une succession de défis : prix durablement élevés de l'énergie, inflation, désindustrialisation progressive de certains secteurs et destruction de la demande industrielle. Les causes profondes de cette situation demeurent largement inchangées. L'Europe reste une économie pauvre en ressources naturelles et fortement dépendante des importations énergétiques. Les mesures destinées à renforcer la sécurité énergétique – notamment la constitution de stocks stratégiques – sont fréquemment retardées, tandis que la transition énergétique progresse de manière inégale et à un coût particulièrement élevé. Les retards enregistrés dans le développement des capacités renouvelables prolongent ainsi le recours aux énergies fossiles. Par ailleurs, les objectifs européens de neutralité carbone (« Net Zero »), conjugués au rythme relativement lent de cette transition, limitent également la capacité de l'Europe à développer des infrastructures numériques fortement consommatrices d'électricité, notamment les centres de données indispensables au développement de l'intelligence artificielle. Lorsque des progrès sont réalisés dans la transition énergétique, ils s'accompagnent souvent d'une substitution des combustibles fossiles par des technologies reposant elles-mêmes sur des matières premières critiques largement fournies par la Chine ou d'autres pays non alignés.

Une vulnérabilité tend fréquemment à en remplacer une autre, sans véritable amélioration de la résilience globale.

Plus généralement, les efforts entrepris pour renforcer la résilience perdent en efficacité lorsque la dépendance à un fournisseur est simplement remplacée par une dépendance envers un autre. Les flux commerciaux internationaux demeurent concentrés autour d'un nombre limité de points de passage stratégiques, parmi lesquels : le canal de Suez, le détroit de Malacca, le détroit d'Ormuz, les détroits danois, le détroit de Gibraltar et le canal de Panama. Ces goulets d'étranglement géographiques continuent d'offrir à plusieurs acteurs étatiques un levier potentiel de coercition économique à l'égard de l'Union européenne et de ses États membres. Dans ce contexte, l'Europe demeure exposée à des risques significatifs malgré les politiques de diversification engagées. Les auteurs estiment que l'Union européenne ne dispose toujours pas d'un cadre d'actions pleinement opérationnel de renforcement de la résilience, notamment en raison des contraintes liées aux objectifs climatiques européens, d'un engagement politique parfois insuffisant, du coût élevé des investissements nécessaires et de l'absence d'un marché des capitaux unique.

Les discussions récentes concernant l'accès de l'Union européenne aux technologies d'intelligence artificielle de nouvelle génération illustrent le retard technologique de l'Europe face aux États-Unis et à la Chine. Elles mettent également en évidence l'absence d'un véritable cadre permettant d'assurer une autonomie stratégique dans le domaine du numérique. À titre d'exemple, l'Union européenne a engagé des discussions afin d'obtenir un accès anticipé au programme de pré-lancement du modèle Claude Mythos développé par Anthropic. Cet accès a été accordé à l'Agence européenne chargée de la cybersécurité (ENISA), mais la plupart des établissements financiers européens n'ont pas été autorisés à tester cette technologie avant son lancement commercial contrairement à leurs homologues américains.

La Commission européenne considère désormais cette situation comme une vulnérabilité stratégique.

En réaction, la Banque centrale européenne a demandé aux établissements bancaires de la zone euro d'accélérer la préparation de leurs dispositifs de cybersécurité fondés sur l'intelligence artificielle. Dans le même temps, OpenAI a proposé une solution alternative avec son modèle ChatGPT 5.5 Cyber, actuellement évalué par plusieurs grands groupes européens, parmi lesquels Deutsche Telekom et Telefónica. Malgré ces initiatives, l'Europe ne dispose toujours pas des capacités technologiques lui permettant de rivaliser avec les leaders américains ou chinois. À court terme, cette dépendance technologique devrait donc perdurer.

Les progrès enregistrés restent très hétérogènes d'un secteur à l'autre. L'industrie pharmaceutique apparaît comme l'un des domaines où les avancées sont les plus significatives depuis la pandémie de Covid-19, notamment grâce à la relocalisation progressive de certaines capacités de production. Le secteur énergétique a également été contraint de diversifier ses sources d'approvisionnement à la suite du conflit russo-ukrainien puis de la crise du détroit d'Ormuz. En revanche, le secteur technologique évolue beaucoup plus lentement. Les entreprises américaines conservent aujourd'hui une position largement dominante dans les technologies de pointe, les infrastructures cloud et l'intelligence artificielle. À plus long terme, l'Union européenne pourrait progressivement introduire des règles favorisant une préférence européenne dans les marchés publics. Une telle évolution contribuerait, à terme, à renforcer la part de marché des acteurs industriels européens.

Le secteur financier constitue une exception relative. Contrairement à d'autres secteurs stratégiques, il bénéficie déjà d'un cadre réglementaire particulièrement robuste, fondé sur : des exigences élevées en matière de fonds propres, une supervision prudentielle renforcée et des mécanismes de gestion des risques largement éprouvés. Le développement rapide des plateformes de crypto-actifs pourrait toutefois introduire de nouvelles vulnérabilités. Néanmoins, les auteurs considèrent que ces risques feront vraisemblablement l'objet d'un encadrement réglementaire croissant à mesure que le secteur se développera.

Dans l'ensemble, les marges budgétaires disponibles pour financer des mesures ambitieuses de court terme demeurent limitées. Le prochain cadre financier pluriannuel de l'Union européenne devrait prévoir davantage de ressources destinées au soutien des secteurs prioritaires. Cependant, une part importante de l'effort reposera vraisemblablement sur les entreprises elles-mêmes. Ces dernières devront renforcer leur propre résilience en adoptant notamment : des stratégies d'approvisionnement multi-sources (« multi-sourcing »), une évolution des modèles logistiques, passant du *just-in-time* au *just-in-case* et une gestion plus intégrée des risques, couvrant aussi bien les risques climatiques que les conflits géopolitiques ou les cybermenaces.

Enfin, les auteurs soulignent un décalage persistant entre les ambitions affichées au niveau européen et les politiques effectivement menées par certains États membres. Malgré les objectifs de réduction des vulnérabilités fixés par l'Union européenne, plusieurs gouvernements continuent de privilégier, dans leurs relations bilatérales avec les États-Unis ou la Chine, une approche susceptible d'accroître, plutôt que de réduire, leurs interdépendances géoéconomiques.

CONCLUSION

L'Union européenne dispose désormais d'un diagnostic largement partagé de la nature et l'ampleur des vulnérabilités qui affectent ses chaînes d'approvisionnement, et plus largement, sa sécurité économique. Cependant, la mise en œuvre de politiques véritablement opérationnelles ainsi que la construction de nouveaux partenariats commerciaux et industriels s'annoncent particulièrement complexes. Paradoxalement, alors même que l'Union européenne cherche à réduire ses dépendances stratégiques, plusieurs États européens intensifient actuellement leurs relations avec certains pays dont ils restent fortement tributaires, afin de répondre à des besoins immédiats, notamment dans les secteurs de la défense et de l'énergie. Cette stratégie d'engagement accru peut toutefois produire un effet contre-intuitif : en renforçant les liens économiques avec ces partenaires, l'Europe risque également d'accroître leur capacité d'influence dont ils disposent pour orienter ou contraindre les décisions européennes.

À ce jour, les notions de réduction des risques (« de-risking »), de préparation et de résilience demeurent largement présentes dans le discours politique européen, mais elles se traduisent encore par un nombre limité d'actions concrètes sur le terrain.

Cette situation peut s'expliquer par deux facteurs principaux : soit l'Europe se trouve encore dans une phase initiale de transformation ; soit la volonté politique affichée ne s'accompagne pas encore d'une détermination suffisante pour mettre en œuvre les réformes structurelles nécessaires, compte tenu des coûts importants qu'elles impliquent pour les citoyens, les entreprises et les finances publiques.

Tant que l'Europe ne disposera pas de capacités suffisantes pour constituer des stocks de sécurité significatifs, produire davantage d'énergie sur son propre territoire, sécuriser ses chaînes d'approvisionnement pharmaceutiques et développer des infrastructures numériques et des centres de données implantés en Europe, elle restera exposée aux pressions exercées par des États tiers.

Pour renforcer durablement sa sécurité économique, l'Union européenne devra surmonter ses propres limitations réglementaires, les contraintes liées à ses objectifs climatiques de neutralité carbone qui affectent directement la sécurité énergétique et la capacité à soutenir l'innovation notamment dans le domaine de l'intelligence artificielle.

À PROPOS DES AUTEURS



GROUPE
ERIC STURDZA

Groupe familial, notre savoir-faire s'appuie sur les quarante années d'expérience bancaire d'Éric Sturdza, fondateur du Groupe Eric Sturdza.

Banque Eric Sturdza

Banque privée offrant des solutions sur mesure à une clientèle HNWI, ainsi qu'une gamme complète de services d'investissement, incluant la gestion discrétionnaire de portefeuilles, le conseil en investissement, le crédit lombard et la planification financière et patrimoniale.

Corraterie Gestion (COGES)

Activité de gestion de fortune et de Multi Family Office.

Eric Sturdza Asset Management

Société de gestion spécialisée dans les stratégies de forte conviction proposées au travers de produits d'investissement gérés activement ou de mandats dédiés.

Nos clients bénéficient pleinement de cet écosystème grâce à un vaste réseau de gérants de fonds et d'experts de premier plan, ainsi qu'à notre capacité à répondre à leurs besoins avec une approche à la fois pragmatique et multidimensionnelle.



HERMINIUS

Herminius est une société de conseil et de renseignement stratégique. Nous accompagnons certains des principaux décideurs mondiaux – dans les secteurs de la gestion de fortune et d'actifs, des entreprises multinationales et du capital-investissement – afin de créer de la valeur, de réduire les risques et d'améliorer la prise de décision.

Nos clients font appel à Herminius pour relever une gamme exceptionnellement large de défis, allant de l'analyse géopolitique et des politiques publiques – nous sommes conseillers en risques géopolitiques et maritimes du Joint War Committee de la Lloyd's Market Association depuis 2005 – aux opérations de fusions-acquisitions, à l'évaluation des talents, au soutien en contentieux commerciaux, à l'identification et au recouvrement d'actifs, ainsi qu'au financement de projets (y compris en tant que conseiller principal du groupe de prêteurs principaux d'un projet de GNL de 35 milliards de dollars).

Le cœur de notre activité repose sur un réseau mondial qui fournit à nos clients des analyses approfondies, discrètes et indépendantes, combinées au jugement et à l'expertise d'une équipe interne ayant travaillé sur des dossiers hautement sensibles, dans de nombreux secteurs et à l'échelle internationale.



GROUPE
ERIC STURDZA



Informations Légales

Le présent document a pour seul objet de fournir des informations et des opinions sur différents sujets. Il est destiné exclusivement à cette fin. Il ne constitue ni un conseil, ni une offre, ni une sollicitation de la part du Groupe Eric Sturdza ou de l'une quelconque de ses entités affiliées – ou pour leur compte – en vue de l'achat ou de la vente de tout instrument financier, ni de la souscription à un instrument financier.

Ce document ne contient aucune recommandation, qu'elle soit personnalisée ou générale, et ne tient pas compte des objectifs d'investissement, de la situation financière, des besoins, ni du niveau de connaissance ou d'expérience de quiconque. Il ne constitue en aucun cas une offre ou une sollicitation de souscription ou d'achat de services financiers, ni de participation à une stratégie financière, dans quelque juridiction que ce soit. Il ne saurait être considéré comme une communication publicitaire, une recommandation d'investissement, une analyse financière ou une recommandation de recherche ou de stratégie.

Le présent document est fourni exclusivement à titre informatif et illustratif et ne contient aucune analyse financière. Les références à des indices ou benchmarks sont faites uniquement à des fins de comparaison. Les informations fournies ne doivent pas être considérées comme exhaustives ni constituer l'unique fondement d'une décision d'investissement. Elles ne constituent ni un conseil juridique ou fiscal, ni une recommandation relative à quelque service financier que ce soit, et ne sont pas destinées à servir de base à une décision d'investissement.

Le Groupe Eric Sturdza et ses entités affiliées déclinent toute responsabilité en cas de perte résultant d'une décision prise sur la base des informations contenues dans ce document, ainsi qu'au titre de toute responsabilité pouvant en découler. Bien que toutes les diligences raisonnables aient été mises en œuvre afin d'assurer l'exactitude des informations à la date de publication, aucune garantie n'est donnée quant à leur exactitude, leur exhaustivité ou leur fiabilité. Les informations contenues dans ce document sont susceptibles d'être modifiées à tout moment, y compris immédiatement après publication, sans obligation de mise à jour. En outre, ce document ne vise pas à fournir l'ensemble des informations juridiques ou réglementaires nécessaires concernant des instruments financiers ou leurs émetteurs. D'autres publications du Groupe Eric Sturdza ou de ses entités affiliées ont pu, ou pourraient à l'avenir, parvenir à des conclusions différentes de celles présentées dans le présent document. Enfin, le contenu de ce document n'engage en aucune manière la responsabilité du Groupe Eric Sturdza, de ses entités affiliées ou de leurs collaborateurs.

Informations sur les risques

Tout investissement comporte des risques. Avant de prendre toute décision d'investissement ou de conclure une transaction, tout investisseur est invité à solliciter des informations détaillées sur les risques associés à l'investissement envisagé et aux instruments financiers concernés. Certains types de produits présentent, en règle générale, des risques plus élevés que d'autres, sans que des règles générales puissent être appliquées de manière systématique. Il est rappelé que les performances passées ne constituent pas un indicateur fiable des performances futures et que les rendements historiques, les performances passées ainsi que les scénarios de marché ne garantissent en aucun cas les résultats futurs. Des pertes significatives demeurent toujours possibles. La valeur d'un investissement dépend également de la devise de référence du portefeuille lorsqu'elle diffère de la devise de l'investissement, les fluctuations des taux de change pouvant affecter négativement la valeur de l'investissement lors de sa réalisation et de sa conversion dans la devise du portefeuille.

Informations relatives à la distribution

Le présent document n'est pas destiné à des juridictions spécifiques ni à des personnes ou entités résidant dans une juridiction donnée, et ne constitue aucun acte de distribution dans les juridictions où sa publication ou sa diffusion serait contraire aux lois ou réglementations applicables, ou soumise à des exigences d'agrément obligatoires. Ce document est fourni exclusivement à l'usage de son destinataire et ne peut être ni transmis à des tiers ni reproduit, en tout ou partie.

