



ANALYSES & OPINIONS

Arabie saoudite : Lucidité stratégique, sélectivité et patience

Par Stéphane FERRIER, Secrétaire général, Associé et Mathew WIGGETT, Architecte associé, Valode & Pistre

- *Derrière l'effet de masse des projets saoudiens se cache un marché encore ouvert mais profondément instable, où le potentiel exceptionnel va de pair avec une exposition élevée au risque.*
- *S'y implanter ne relève pas d'un défi technique, mais d'un exercice de lecture fine du pouvoir, des circuits de décision et de la crédibilité réelle des partenaires et des projets.*
- *Entre ambition de dépasser Dubaï, exigences normatives en forte hausse et temporalités imprévisibles, l'Arabie saoudite s'impose comme un marché stratégique de long terme, réservé aux acteurs lucides et sélectifs.*

La Fondation Prospective & Innovation a initié un cycle de contributions rédigées par ses mécènes. À travers ces prises de parole, des dirigeants engagés partagent leur lecture des grands enjeux contemporains, en lien avec leur secteur d'activité, leur expertise ou leur ancrage géographique. Cette dynamique éditoriale s'articule aussi avec les échanges que la Fondation mène au fil de l'actualité.

À l'heure où l'Arabie saoudite concentre toutes les attentions, **Valode & Pistre** partage un retour d'expérience sans filtre sur ce marché à très fort potentiel, mais à très forte volatilité. Un témoignage utile pour toute entreprise tentée par l'aventure saoudienne.

Pourquoi l'Arabie saoudite ?

L'attractivité du Royaume repose sur un fait simple : **l'ampleur inédite des besoins**. Urbanisme, infrastructures, tourisme, équipements culturels, développement économique. Tout converge dans le cadre de la **Vision 2030**, portée au plus haut niveau de l'État.

Contrairement aux Émirats arabes unis, jugés aujourd'hui largement saturés et plutôt dominés par des acteurs anglo-saxons installés de longue date, l'Arabie saoudite reste un marché **ouvert, encore en structuration, malgré une concurrence très intense**. Autre facteur clé : la présence de partenaires historiques du Moyen-Orient qui ont redéployé leurs réseaux vers le Royaume.

Mais comment s'y implanter avec succès ?

Premier conseil : identifier les vrais décideurs et les bons partenaires

Le principal défi n'est pas technique. Il est **organisationnel et politique**. Dans un environnement pas toujours lisible, identifier les **véritables donneurs d'ordre** n'est pas aisé. Il existe également une multitude d'intermédiaires, qui ne disposent pas tous du pouvoir réel ni des capacités financières qu'ils revendiquent.

Le **Public Investment Fund (PIF)** joue un rôle central comme bras financier de l'État, mais les circuits de décision mêlent acteurs publics, privés et figures princières aux périmètres variables.

Sans partenaires locaux fiables, le risque d'erreur est donc élevé. Les collaborations peuvent être ponctuelles mais il est souvent indispensable d'envisager des associations avec des entreprises locales.

Deuxième règle : une sélectivité radicale

L'Arabie saoudite annonce beaucoup de projets extraordinaires mais tous **ne vont pas réellement à terme**.

Des opérations massivement médiatisées peuvent être redimensionnées, suspendues, voire abandonnées après plusieurs années de développement amont, avec un risque de perte des investissements effectués.

Pour une entreprise, s'engager sans discernement revient à **porter seule le risque financier**. La viabilité passe donc par une sélection attentive, fondée sur la solidité du commanditaire, le niveau d'engagement financier et le degré de maturité réelle du projet.

Troisième facteur clé : la patience

C'est le conseil le plus simple – et le plus exigeant. Les cycles des projets sont souvent faits **d'accélération brutales et de pauses plus ou moins prolongées**. Entrer sur ce marché suppose des **reins financiers solides**, une vision long terme et l'acceptation d'une temporalité éloignée de nos standards.

Un marché tourné vers sa jeunesse et sa culture

Sur le terrain, nous observons une dynamique spécifique : les projets sont d'abord pensés **pour les Saoudiens**, en particulier pour une population jeune, exigeante et en attente d'équipements de niveau international.

Contrairement à Dubaï, conçu largement pour les expatriés, les villes saoudiennes revendiquent une **identité culturelle forte**, déclinée par région. Cette approche irrigue l'architecture, les usages, les espaces publics.

Parallèlement, les normes évoluent rapidement : sécurité, accessibilité, réglementation incendie. Elles deviennent parfois **plus contraignantes qu'en Europe**, traduisant une volonté claire d'alignement avec les standards des pays dits « du premier monde ».

L'Arabie saoudite assume une ambition hors norme : « Faire plus et mieux que Dubaï ». Reste à concilier cette vision avec la faisabilité économique, réglementaire et sociale des projets. C'est dans cet équilibre permanent que se joue la réussite - ou l'échec - des acteurs étrangers.

L'Arabie saoudite n'est ni un eldorado immédiat, ni un marché inaccessible. C'est un terrain d'engagement stratégique, qui exige lucidité, sélectivité et patience. Ceux qui

l'abordent avec méthode peuvent y trouver des opportunités uniques. Les autres risquent d'y laisser beaucoup d'énergie... et de capitaux.

Par **Stéphane FERRIER**, Secrétaire général, Associé
et **Mathew WIGGETT**, Architecte associé
Valode & Pistre