



# ANALYSES & OPINIONS

## *Préserver l'excellence française dans un monde instable*

Par Cécile DUPREZ-NAUDY, Directrice des affaires publiques, Moët Hennessy

- *Le multilatéralisme s'effrite et le risque géopolitique devient structurel, imposant aux entreprises exportatrices d'intégrer l'instabilité au cœur de leurs décisions.*
- *Diversifier ses marchés devient une assurance stratégique face aux chocs politiques, réglementaires et logistiques.*
- *Le changement climatique et les ruptures d'approvisionnement obligent à repenser en profondeur les modèles productifs et les chaînes de valeur.*

*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.*

Le commerce international n'est plus le cadre stable qu'il a été pendant plusieurs décennies. Les entreprises françaises, et en particulier celles dont le modèle repose sur l'export, doivent aujourd'hui composer avec des **tensions géopolitiques accrues**, un retour marqué du protectionnisme, des chaînes de valeur plus fragiles et des transitions climatiques qui bouleversent les modes de production. Ces évolutions ne touchent pas seulement les grands groupes mais **l'ensemble des entreprises françaises exposées à l'international**, souvent très performantes et tout aussi exposées à la volatilité du contexte global.

Les dernières années ont acté la fin d'un cycle. **Le multilatéralisme, qui garantissait prévisibilité et arbitrage via l'Organisation Mondiale du Commerce, s'est effrité.** Les barrières tarifaires et non tarifaires se multiplient et la géopolitique s'invite désormais dans les stratégies d'entreprise : elle influe sur **l'accès aux marchés**, sur les **contrôles réglementaires**, sur les **délais logistiques** et, dans certains cas, sur la **rentabilité** même des activités. Pour les acteurs français, il devient indispensable de reconnaître que le risque géopolitique n'est plus périphérique, mais structurel. Il doit être intégré dans les modèles de décision, au même titre qu'un risque financier ou opérationnel.

Dans ce contexte instable, la diversification géographique s'impose. Elle ne doit plus être perçue seulement comme une opportunité, mais comme une **condition de résilience**. L'ouverture de nouveaux marchés – en Inde, dans le Mercosur, en Indonésie ou dans l'ASEAN – représente une voie de sécurisation pour toutes les entreprises dont la croissance repose sur un nombre limité de débouchés majeurs. **Les accords commerciaux négociés par l'Union européenne offrent à cet égard des leviers importants.** Leur intérêt dépasse largement la réduction des droits de douane : ils facilitent la reconnaissance des appellations d'origine, clarifient les normes réglementaires, réduisent les

barrières administratives et créent un cadre plus favorable pour les produits premium ou à forte identité. Pour les entreprises françaises, souvent positionnées sur des segments haut de gamme, ces dispositifs peuvent devenir **de véritables accélérateurs**.

Cette ouverture ne doit cependant pas masquer un impératif : **la gestion du risque est devenue un pilier essentiel de la compétitivité**. L'impact d'un changement politique ou réglementaire majeur peut atteindre 30 % du profit selon les secteurs. Les entreprises doivent donc repenser leur agilité opérationnelle, anticiper les ruptures d'approvisionnement, ajuster leurs stratégies logistiques et renforcer leur capacité à absorber des chocs externes. Les fonctions d'affaires publiques jouent désormais un rôle stratégique : **elles permettent de comprendre l'environnement, de l'anticiper et d'influencer les politiques publiques et les réglementations qui conditionnent l'accès aux marchés**.

Ce mouvement s'inscrit dans une dynamique plus large : celle du **temps long**. De nombreuses entreprises françaises, notamment dans les secteurs agricoles, agroalimentaires, industriels ou culturels, reposent sur des savoir-faire qui ne se délocalisent pas et qui exigent constance, patience et ancrage. Cette temporalité est une force, mais elle impose **une vigilance particulière face à la rapidité des mutations économiques et climatiques**. Le changement climatique modifie déjà les cycles, la disponibilité des ressources, la qualité des matières premières et la structure des coûts. Les entreprises doivent s'adapter, parfois en profondeur, en investissant dans la recherche, dans la durabilité, dans la transformation des pratiques et dans la protection des ressources stratégiques.

Dans ce monde instable, la clé est de **concilier agilité et fidélité à ses fondamentaux**. Il s'agit d'ajuster les opérations sans renoncer au temps long, de s'adapter aux nouvelles règles sans sacrifier la qualité, et d'intégrer les signaux faibles sans perdre de vue la cohérence de la trajectoire. La résilience devient une construction quotidienne, nourrie par la capacité à comprendre l'environnement, à anticiper ses dérivées et à agir avec discernement.

**Pour les entreprises françaises qui souhaitent poursuivre leur développement à l'international, préserver un héritage tout en préparant l'avenir est désormais moins une ambition qu'une nécessité.**

**Cécile DUPREZ-NAUDY**, Directrice des affaires publiques  
Moët Hennessy