

ÉDITO

# La géopolitique ne fait qu'une bouchée de la stratégie !

Publié par Choiseul Magazine (en kiosque le 17 avril)

Par **Xavier Desmason**



Xavier Desmason est président et co-fondateur du groupe Antidox, et vice-président de Choiseul Advisory. Il est par ailleurs éditeur aux Editions Hermann, enseignant à Sciences Po et

engagé dans plusieurs initiatives associatives (Agence du don en nature, Civic Fab, France Fraternités). Il est notamment coauteur, avec Alexandre Medvedowsky, de « Stratégies d'entreprises dans un monde fragmenté, Surmonter les risques liés à la pandémie et la guerre en Ukraine », éditions Hermann, 2022. Le présent texte va paraître sous forme de tribune dans le prochain numéro de Choiseul Magazine, trimestriel économique et d'opinion lié à l'Institut Choiseul à paraître en kiosque le 17 avril.

conflit nucléaire et la rivalité entre l'URSS et les Etats-Unis - après un ensemble de points bas durant les années 1990. L'invasion de l'Ukraine par la Russie a entraîné un pic à environ 170, à comparer à septembre 1939 (480), au 11 septembre (300), à la guerre en Irak (240) ou à l'attentat du Bataclan (120). Caldara et Iacoviello montrent que cet accroissement du risque a des conséquences négatives sur l'activité économique : l'investissement baisse davantage dans les secteurs ou les entreprises exposés au risque géopolitique global. D'autres ont calculé à leur suite qu'un GPR élevé est associé à une situation économique dégradée : prix du pétrole et inflation accrus, baisse de l'innovation et des flux commerciaux.

Si la puissance militaire compte (guerre de haute intensité), ce nouveau contexte de risque est davantage structuré par une conflictualité économique et technologique qui impose d'inventer de nouvelles stratégies micro et macro économiques. Les entreprises se voient notamment imposer de façon croissante des décisions de court terme de la part des Etats, qui interfèrent avec leurs décisions de long terme : retrait accéléré de Russie, interdiction de vente de matériel à la Chine, incitation à utiliser des énergies renouvelables ou investir dans des technologies avancées, sanctions, filtrage des investissements, etc.

Cette dépendance impose une adaptabilité améliorée et des capacités de prédiction, de compréhension et de négociation mutuelles entre les Etats et les entreprises. Mais que dire d'une entreprise qui se retrouve prise entre deux contraintes ? Les Etats les plus puissants sont en effet capables de créer des « interdépendances armées », selon l'expression d'Abraham Newman et Henry Farrell : la dette d'Etat américaine dépend ainsi du le Trésor chinois, qui lui-même dépend des exportations chinoises aux Etats-Unis. Dans ce jeu de menaces réciproques, financières, juridiques, contractuelles et commerciales, chaque entreprise

doit pouvoir calculer ses arbitrages, en intégrant en supplément le risque de réputation : rester un peu, beaucoup, pas du tout en Russie ? Vendre à la fois aux Etats-Unis et à la Chine, à un seul ou à aucun ? Enfin, les dirigeants doivent de plus en plus décider de leurs dépendances : aux « découplages » et « dérisquages » américains et chinois répondent les stratégies de souveraineté, de diversification et de résilience, à l'échelle des entreprises ou des Etats. La géopolitique mange la stratégie au dîner. Ceci impose aux dirigeants, conseillers ou chercheurs de mettre en place de nouvelles approches adaptées au contexte de risque géopolitique accru ●

Selon le gourou de la stratégie Peter Drucker, la « culture mange la stratégie au petit-déjeuner » (c'est-à-dire, selon l'idiomatique anglaise, qu'elle n'en fait qu'une bouchée). Il faudrait aujourd'hui rajouter que la géopolitique mange la stratégie au dîner... Après avoir cru vivre une fin de l'histoire marquée par une mondialisation capitaliste pacifiée par le droit et le commerce (et par les canons de l'oncle Sam), les Européens commencent à s'adapter de mauvais gré à la réalité actuelle, faite de risques géopolitiques, c'est-à-dire de rapports de force et de conflits entre puissances.

Pour les dirigeants économiques, ce risque l'emporte en ce début d'année 2024, d'après le « Global Commodities Dashboard » de Fitch Ratings ou la « Client survey » de Goldman Sachs. Leur jugement est fondé. Les économistes Dario Caldara et Matteo Iacoviello ont publicisé en 2022 un indice de risque géopolitique (GPR), construit à partir de la fréquence des articles dans les principaux journaux anglo-saxons traitant d'événements géopolitiques défavorables. Une valeur élevée de l'indicateur est corrélée avec une intensité accrue d'évènements négatifs. Nous revenons depuis quelques années au niveau de GPR de la période 1950-1980 - marquée par de nombreuses crises militaires, la menace d'un



REGARD D'EXPERT

# Comment interpréter la victoire de l'opposition aux élections municipales en Turquie ?

Par **Bertrand Besancenot**



Bertrand Besancenot est Senior Advisor au sein d'ESL & Network. Il a passé la majorité de sa carrière au Moyen-Orient en tant que diplomate français. Il est notamment nommé Ambassadeur de France au

Qatar en 1998, puis Ambassadeur de France en Arabie Saoudite en 2007. En février 2017, il devient conseiller diplomatique de l'Etat puis, après l'élection d'Emmanuel Macron en tant que Président de la République, Emissaire du gouvernement du fait de ses connaissances du Moyen-Orient.

le parti ayant obtenu le plus de voix à travers le pays. Selon une moyenne des votes, le CHP a obtenu près de 37,7% des voix dans le pays, dépassant de plus de deux points le parti présidentiel de Recep Tayyip Erdogan. Un score largement au-dessus du seuil de 25% auquel est plafonnée la formation depuis deux décennies, et au-delà aussi des scores obtenus en 2019, année où l'opposition était parvenue à arracher les grandes agglomérations du pays aux mains de l'AKP. Le CHP conserve donc Istanbul (51,09%), Ankara (60,35%), Izmir (48,90%), Antalya (48,64%), les plus grandes villes du pays.

Des municipalités traditionnellement rangées dans le camp de la majorité présidentielle ont par ailleurs changé de bord, comme dans les provinces de l'Anatolie centrale et de la mer Noire, où il était difficile d'imaginer une victoire du CHP avant les

élections. Cette victoire est d'autant plus forte que, contrairement à 2019, le CHP n'a pas bénéficié d'une alliance de partis lui apportant son soutien. Après la débâcle des élections générales de mai dernier pour le camp anti-Erdogan, le parti pro-kurde DEM, troisième force du pays, ainsi que des formations nationalistes avaient décidé de faire cavalier seul dans cette course aux municipales.

« Le pouvoir du CHP et la conscience des électeurs dans les urnes ont rendu le succès de l'alliance de 2019 encore plus grand. [...] Nous sommes conscients que ce soutien de tous les groupes d'électeurs, qui a fondamentalement changé le cours de la politique turque, impose une grande responsabilité à notre parti », a déclaré le Président du parti, en référence au vote utile en faveur de la formation.

Les élections locales se sont soldées par une victoire historique du premier parti d'opposition dans les grandes municipalités du pays, ainsi que dans certains fiefs du parti présidentiel.

Les médias locaux évoquent depuis dimanche une « vague rouge » qui a submergé la Turquie. Les élections municipales, qui ont eu lieu dimanche 31 mars, ont consacré une victoire historique du parti d'opposition, le Parti républicain du Peuple (CHP) social-démocrate, avec un taux de participation d'environ 76%. Malgré ses bons résultats aux élections générales de mai dernier, le parti présidentiel de la Justice et du Développement (AKP) accuse une défaite cuisante.

## L'opposition, désormais première formation du pays

« On a brisé le plafond de verre », s'est exclamé Özgür Ozel, alors que le décompte des voix pour les élections locales semblait confirmer que le CHP dépassait l'AKP au pouvoir, devenant ainsi





## Istanbul, ville-clé

Le Président turc avait fait de la reconquête de la ville un enjeu personnel et symbolique, lui qui a démarré sa carrière politique en remportant cette mairie en 1994. Car Istanbul concentre un enjeu majeur : celui qui remporte la municipalité se place en très bonne position pour la prochaine présidentielle. « Cette élection est ma dernière », avait dit le chef de l'Etat, qui ne devrait plus pouvoir se représenter après la fin de son mandat en 2028, donnant une envergure nationale à ce scrutin local. Passée aux mains de l'opposition en 2019, la première ville économique et culturelle du pays reste finalement aux mains d'Ekrem Imamoglu (CHP), qui a recueilli plus d'un million de voix de plus que son adversaire, obtenant 51% des suffrages contre 39%. Près de 26 arrondissements sur les 39 que compte la capitale économique du pays ont été reportés par l'opposition, soit 12 de plus qu'en 2019.

Des districts réputés conservateurs, comme Usküdar, où Recep Tayyip Erdogan a une résidence, ou Fatih, la vieille ville, ont basculé dans l'opposition. Un bilan qui confirme la popularité écrasante du maire sortant, figure kémaliste de 52 ans devenue la bête noire du Président.

Et qui laisse présager d'un avenir politique national, bien que l'édile soit menacé d'inéligibilité en raison de poursuites judiciaires orchestrées par le pouvoir.

## Le bilan économique, talon d'Achille de l'AKP

Le parti au pouvoir, qui domine tous les scrutins depuis plus de 20 ans, doit faire face à ce nouveau constat : il ne convainc plus. Jugé responsable des mauvais résultats économiques du pays,

alors que la Turquie est frappée par une inflation record, la désaffection des électeurs de l'AKP avait déjà été enregistrée cette année avec le départ de 200 000 partisans. Dans un rare geste de repentance, Recep Tayyip Erdogan a admis qu'il n'avait pas pu obtenir le résultat souhaité. Dimanche soir, le reis a concédé devant le siège du parti à Ankara que ces résultats constituaient « non pas une fin, mais un tournant » pour son camp, devant une foule anormalement silencieuse, ont rapporté les observateurs sur place. Le parti présidentiel a souffert de la montée d'un petit parti au sein de sa coalition. Le Nouveau parti de la Prospérité (Yeniden Refah), parti islamiste ultraconservateur, avait en effet décidé de mener sa course en solitaire et a voulu apparaître en alternative crédible face à l'AKP, en dénonçant notamment les politiques économiques du gouvernement. Selon la moyenne nationale, le parti a obtenu plus de 6% des voix, bien plus que prévu, disséminant ainsi les votes du parti majoritaire. Pourtant, il n'y aura probablement pas de changement annoncé par le Président dans la conduite du pouvoir. Sur le plan économique, Recep Tayyip Erdogan a réitéré ses promesses antérieures de relance, garantissant qu'il s'éloignerait des « mesures populistes ».

## Cap sur 2028

La victoire historique de l'opposition pourrait changer l'avenir de la compétition politique en Turquie. À Ankara et Istanbul, les deux vainqueurs, Mansur Yavas et Ekrem Imamoglu, tous deux issus du CHP, acquièrent ainsi une stature présidentielle en confirmant leur assise populaire cinq ans après 2019. Célébrant sa victoire, l'édile d'Istanbul a évoqué « l'aube d'un nouveau jour », promettant « une renaissance de la démocratie ». Bien que le président turc ne puisse effec-

tuer plus de deux mandats consécutifs, le dirigeant aux relents autocrates pourrait, selon de nombreux spécialistes, apporter des modifications à la Constitution et prolonger ainsi son règne.

Un scénario d'autant plus crédible après ce désaveu, bien que le reis ait préféré dimanche souligner la « victoire de la démocratie » qui s'est exprimée à travers ces élections, marquées par une forte participation. Difficile en effet d'imaginer cet ultraprésident quitter la scène politique en assumant une popularité à bout de souffle. À défaut de laisser en héritage une image d'homme providentiel à la fin de règne apaisée, le dirigeant pourrait plutôt s'imposer avec ses manœuvres habituelles : agiter les polarisations du pays en provoquant les angoisses existentielles de la population et en diabolisant davantage les forces politiques qui lui sont opposées. Si les municipalités entretiennent un lien primordial avec la population, le système politique turc laisse les rênes au président, qui a encore plus d'une carte à jouer pour éviter l'érosion de



REGARD D'EXPERT

# « Les écarts de performance entre des pays appliquant les mêmes règles européennes sont la preuve que ce ne sont pas ces règles qui sont en cause »

Publié par Le Monde, le 15 mars 2024

Par **Bruno Alomar**



Bruno Alomar est diplômé de l'IEP de Paris, d'HEC et de l'Ecole de Guerre. Ancien élève de l'ENA, il est également titulaire d'un LLM de l'Université Libre de Bruxelles.

Cet économiste français a travaillé au ministère des Finances et à la Commission européenne (en tant que haut fonctionnaire à la DG COMP, Direction générale de la concurrence) et a enseigné les questions européennes à Sciences Po Paris et à l'IHEDN. Auteur de La réforme ou l'insignifiance : dix ans pour sauver l'Union européenne (Ed. Ecole de Guerre – 2018), Bruno Alomar commente régulièrement l'actualité, et notamment les questions européennes, à travers des chroniques publiées dans divers médias français. Depuis 2020, il est également PDG de New Horizon Partners, une société spécialisée dans le conseil en relations publiques et communication.

années 1980, le décrochage depuis quinze ans est fort : en 2008 le PIB de la zone euro était de 13 082 milliards d'euros, contre 13 636 milliards pour les Etats-Unis, soit un écart de 4%.

En 2022, le PIB de la zone euro est de 15 837 milliards d'euros, contre 26 900 milliards pour les Etats-Unis, soit un écart de 69%.

Le PIB par habitant était respectivement de 43 105 et 76 290 euros, soit un écart de 77% entre un citoyen américain et un citoyen de la zone euro. Le PIB de la France se situait entre ceux du 48<sup>e</sup> (Idaho) et du 49<sup>e</sup> (Arkansas) Etat américain.

## Dysfonctionnement des services sociaux : des choix nationaux

Alors que les élections européennes se profilent, la tentation est grande de faire peser sur les politiques de l'UE la responsabilité de ces mauvais chiffres – que l'on pourrait d'ailleurs relativiser en incluant des critères plus qualitatifs que le PIB, tels que l'espérance de vie, l'alphabétisation, la violence.

C'est une erreur. Si l'on considère le cas de la France, observons d'abord que le sentiment –

*Bruno Alomar, ancien haut fonctionnaire européen, affirme, dans une tribune au « Monde », que le décrochage de l'Europe par rapport aux États-Unis est l'effet des politiques économiques nationales plutôt que communautaires.*

La cause est désormais entendue : de crise en crise (Lehman Brothers en 2008, Covid en 2020, Ukraine en 2022), les Européens s'appauvrissent. L'Union européenne (UE) structurée depuis 1957 autour de politiques économiques, et en son sein la zone euro, pourtant économiquement la plus intégrée, décrochent par rapport à leur référence : les Etats-Unis d'Amérique.

Les chiffres sont têtus. Alors que le PIB par habitant des six pays fondateurs a eu tendance à rattraper celui des Etats-Unis entre 1957 et les





en grande partie légitime – d'appauvrissement des Français, résulte largement, au-delà des chiffres, de la dégradation qu'ils perçoivent des services publics : santé, école, sécurité publique, services postaux.

Or, aucun de ces services n'est sous la responsabilité de l'UE ; leurs dysfonctionnements sont le résultat d'erreurs et de mauvais choix strictement nationaux ou locaux. Ensuite, si l'on s'arrête sur le PIB proprement dit, il n'est pas inutile, alors que l'économiste américain Robert Solow (1924-2023), Prix Nobel 1987, vient de disparaître, d'utiliser le modèle de croissance qu'il avait théorisé. Il explique que la croissance résulte de facteurs quantitatifs (le travail et le capital) et qualitatifs (la productivité générale des facteurs). Arrêtons-nous sur le facteur travail. L'insuffisance de croissance en France résulte pour partie du manque de travail. Dit de manière simple : pris dans leur ensemble, les Français ne travaillent pas assez. Ce manque prend

plusieurs formes : taux d'emploi, nombre annuel d'heures travaillées. Sur ces deux points, l'UE n'est en rien responsable.

## Faiblesse de la croissance : baisse de la productivité du travail

La France est à l'avant-dernière place européenne en matière de temps de travail, chaque Français employé travaillant près de 130 heures de moins par an que la moyenne européenne. Le taux d'emploi en France en 2022 est légèrement inférieur à 70%, contre plus de 75% en Allemagne et dans les pays scandinaves. Si certains pays appartenant à la même UE que la France sont capables de mobiliser plus de facteurs travail, cela montre bien que les causes sont à rechercher en France même. Sans parler de la question de la natalité comme vecteur

quantitatif de croissance, longtemps négligée mais qui redevient un sujet économique, et sur lequel l'UE n'a quasiment aucune influence. Sur le plan qualitatif, la faiblesse de la croissance s'explique aussi par la baisse de la qualité du travail, c'est-à-dire la baisse de la productivité du travail.

A cet égard, beaucoup d'économistes s'inquiètent depuis quelques mois d'une singularité française : alors que longtemps la productivité du travail a été très élevée, la France a connu entre 2019 et la mi-2023 un décrochage de 3,8 % de sa productivité horaire du travail qui la singularise et dont les causes sont débattues. Parmi elles figure dans une proportion forte, dont l'on prend à peine conscience, la dégradation de la formation initiale (école et université). Ce sont, là encore, des domaines dans lesquels l'UE n'intervient pas.

## De la responsabilité des Etats membres

Les écarts de performance entre des pays qui appliquent les mêmes règles communautaires sont la preuve éclatante que ce ne sont pas ces règles qui sont en cause. En 2004, le PIB par habitant de l'Espagne était 30% supérieur à celui de la République tchèque. En 2022, le PIB par habitant tchèque est près de 5% supérieur à celui de l'Espagne (41 667 euros contre 39 834 euros). Pourquoi ? Certes, parce que l'économie tchèque a bénéficié d'effets de rattrapage et de fonds européens. Mais plus encore parce que les politiques économiques nationales tchèque et espagnole ont divergé, sans que l'UE en soit responsable. De la même manière, le Brexit, malgré les difficultés constatées, ne s'est pas traduit par un effondrement du PIB britannique.

Comprenons-nous bien : l'action économique de l'UE (politique monétaire, commerce, concurrence, marché, énergie, etc.) n'est pas sans impact sur la croissance de ses pays membres, et ses politiques doivent être améliorées. Mais pour autant, si l'on considère que la croissance du PIB et du PIB par habitant est une priorité, ce sont surtout les politiques économiques des Etats membres qui doivent être améliorées ●

### À propos de nous



**Xavier DESMAISON**  
CEO

x.desmaison@antidox.fr

Antidox est un cabinet de conseil en stratégie de communication et d'opinion à forte dominante digitale. Antidox positionne les dirigeants au cœur des débats d'idées et connecte les organisations à leur écosystème : des décideurs aux influenceurs, des consommateurs aux collaborateurs.



**Alexandre MEDVEDOWSKY**  
Président du Directoire

alexandrem@eslnetwork.com

Le Groupe ESL & Network s'est imposé comme l'un des leaders français et européens de l'intelligence économique, de l'accompagnement stratégique et des affaires publiques. ESL & Network conseille aujourd'hui les plus grandes entreprises françaises et les accompagne dans leurs décisions stratégiques, en France comme à l'international. Le Groupe conseille également des Etats et gouvernements.