



GEOPOLITIQUE

MONDIALISATION & GUERRE COMMERCIALE

ERIC BOSCHER

BBA EDHEC 2025-2026

Make an impact

3. L'ADAPTATION DES ENTREPRISES AUX GUERRES COMMERCIALES



Activité en groupes : Entreprises et guerres commerciales



Activité en classe : Analyse

1. CONSTITUER DIX GROUPES

2. VOTRE MISSION :

- **La commande** : Un cabinet de consulting international vous demande de réaliser deux études de cas concernant l'adaptation stratégique de deux entreprises aux guerres commerciales

Cas 1 : Apple



Cas 2 : Temu



- **La répartition** : Chaque groupe travaille sur UNE entreprise / UNE question
- **La restitution** : Préparer une intervention orale de 60 secondes



Temps total de préparation : minutes



QUESTIONS

1. Quelle stratégie logistique (*supply chain*) l'entreprise déploie-t-elle pour contourner les droits de douane ?
2. Quels sont les avantages immédiats et les limites de ces stratégies de court terme ?
3. Quel rôle le lobbying et les relations avec les gouvernements peuvent-ils jouer pour contrer les droits de douane ?
4. Les droits de douane sont-ils une menace existentielle pour le business model de l'entreprise ?
5. Le secteur de l'entreprise étudié est-il particulièrement sensible aux droits de douane ?

REPONSES

1. Quelle stratégie logistique (*supply chain*) l'entreprise déploie-t-elle pour contourner les droits de douane ?
 - **Apple** : diversification de la production hors Chine (Inde, Vietnam) pour réduire l'exposition directe aux *tariffs*
 - **Temu** : diversification géographique des ventes + warehouses aux US + sourcing hors Chine + ouverture de la plateforme à des parties tierces
2. Quels sont les avantages immédiats et les limites de ces stratégies de court terme ?
 - **Apple** : **avantage** : production en Inde évite certains *tariffs* // **limite** : forte dépendance aux composants chinois demeure à long terme, coûts élevés d'adaptation
 - **Temu** : **avantage** : capacité à réorienter rapidement le flux vers d'autres marchés // **limite** → coûts fixes accrus
3. Quel rôle le lobbying et les relations avec les gouvernements peuvent-ils jouer pour contrer les droits de douane ?
 - **Apple** : négociations directes avec Trump pour exemptions de *tariffs* sur l'Inde contre promesses de réindustrialisation
 - **Temu** : stratégie possible = s'appuyer sur la pression des consommateurs US/EU (inflation vs. pouvoir d'achat) et le coût politique de restreindre des millions d'utilisateurs

REPONSES

4. Les droits de douane sont-ils une menace existentielle pour le business model de l'entreprise ?

- **Apple** : non existentielle mais sérieuse → iPhone = 50 % des revenus ; marges permettent d'absorber partiellement mais impact durable sur compétitivité
- **Temu** : plus existentiel → modèle basé sur des prix ultra-compétitifs ; hausse des *tariffs* = disparition de l'avantage-prix, donc menace directe // mais TEMU a de grandes capacités d'adaptation et domine déjà son marché

5. Le secteur de l'entreprise étudié est-il particulièrement sensible aux droits de douane ?

- **HIGH-TECH** : Sensible car chaîne de valeur complexe, forte dépendance à l'Asie pour l'assemblage, difficulté à déplacer rapidement la production
 - **MAIS** gérable: *supply chains* déjà partiellement diversifiée (Inde, Vietnam) + marges élevées → la **compétition va se jouer surtout sur l'innovation-produit et l'IA**
- **E-COMMERCE ULTRA LOW COST** : Extrêmement sensible → *business models* basé sur prix ultra-compétitifs et expéditions transfrontalières à bas coûts ; toute surtaxe réduit directement **l'avantage-prix**
 - Peu de leviers pour absorber le choc (faibles marges, dépendance logistique) → risque existentiel si les tarifs deviennent permanents

Guerres commerciales et adaptation stratégique : une synthèse

- ◆ Les guerres commerciales créent un **environnement d'incertitude et de volatilité** : droits de douane constamment renégociés, représailles, normes discriminantes
- ◆ Les entreprises sont confrontées aux **décisions imprévisibles des États** et doivent arbitrer entre coûts, accès aux marchés et continuité de leurs chaînes de valeur
- ◆ Trois grands types d'**adaptation stratégique** s'offrent à elles :
 1. Réorganisation des chaînes d'approvisionnement
 2. Nouvelles stratégies commerciales
 3. Stratégies politiques et juridiques



- ◆ Diversification des fournisseurs et sites de production pour éviter les surtaxes
 - ex. Apple relocalisant une partie de son assemblage hors de Chine
- ◆ Délocalisations de contournement (*tariff-jumping*) : implantation dans des pays non ciblés par les sanctions
 - → ex. entreprises coréennes s'installant au Vietnam pour exporter vers les USA sans surtaxes

- ◆ Ajustements de prix : absorption partielle des droits de douane ou répercussion sur le consommateur
- ◆ Redéploiement des exportations : détourner les flux vers d'autres débouchés quand un marché se ferme
 - ex. soja américain réorienté vers l'Europe ou l'Amérique latine après les surtaxes chinoises de 2018

- ◆ **Coalitions sectorielles** : alliances d'entreprises pour défendre des intérêts communs
 - ex. agriculture US mobilisée contre les surtaxes chinoises
- ◆ **Lobbying** : pression sur les gouvernements pour obtenir des exemptions
 - ex. constructeurs auto allemands auprès de Trump



Limites de ces stratégies

- ◆ Les **stratégies logistiques de contournement** ont un **coût élevé** et **réduisent l'efficience**
- ◆ Difficile d'anticiper les guerres commerciales, qui dépendent de décisions politiques imprévisibles
- ◆ Risque d'être pris directement à partie dans les conflits et de ne pas avoir de recours stratégique : sanctions, boycotts, perte d'accès à la technologie

CONCLUSION : gouvernance mondiale et guerres commerciales

- ◆ **L'ordre international libéral est fragilisé** : le multilatéralisme de l'après-1945 a laissé la place à une OMC paralysée, et la gouvernance économique mondiale est remise en cause
- ◆ **Le retour du protectionnisme** : guerres commerciales récurrentes qui s'inscrivent notamment dans la rivalité sino-américaine et s'accompagnent de politiques industrielles nationales
- ◆ **Les entreprises en première ligne** : elles doivent arbitrer entre réorganisation de leurs chaînes d'approvisionnement, adaptation de leurs stratégies commerciales, et lobbying des gouvernements
- ◆ **Des impacts différenciés selon les secteurs** : la résilience d'Apple (high-tech, marges élevées) contraste avec la vulnérabilité de Temu (low-cost, dépendance au prix)

Les guerres commerciales sont le symptôme d'**un système international instable** dans lequel un **changement dans la répartition de la puissance** est en train de s'opérer
→ dans ce contexte, les États et les entreprises redéfinissent leurs stratégies



Make an impact

