

COMMENT LES CFO FRANÇAIS RÉPONDENT À L'INCERTITUDE GÉOPOLITIQUE : PRIORITÉ À L'AGILITÉ



*par Mansour Belhiba, Senior Partner
et CFO Program Leader, Deloitte*

Deloitte.

Le risque géopolitique pèse désormais sur le pilotage quotidien des directeurs financiers. Notre récente étude (lien) menée auprès de directeurs financiers français montre que les tensions internationales ne sont plus perçues comme un simple arrière-plan, mais comme un facteur structurant des décisions stratégiques. Dans un environnement marqué par la multiplication des crises, ces risques figurent désormais parmi leurs principales préoccupations. 63 % des répondants les placent au deuxième rang de leurs priorités, derrière l'inflation (68 %) et devant la baisse de la demande (62 %). La géopolitique

s'installe ainsi comme un véritable facteur de performance économique. Près de 40 % des CFO déclarent qu'elle a déjà eu un impact sur leurs objectifs stratégiques au cours des douze derniers mois.

Pour l'instant, ce basculement s'accompagne d'un changement de posture. Les directions financières ne cherchent pas à transformer leur organisation trop rapidement, mais à préserver leur capacité d'ajustement face à des règles du jeu instables. Loin des transformations rigides et irréversibles, la priorité va à l'agilité.

Une incertitude intégrée plutôt que subie

De fait, si 39 % des CFO français constatent un impact direct des tensions géopolitiques, ils ne sont que 19,5 % en moyenne en Europe à en dire autant. Pourtant, les Français sont moins nombreux à considérer que l'incertitude est « élevée » : 44 % contre 64 % dans le reste de l'Europe. L'incertitude est ici intégrée différemment et traitée comme un paramètre de gestion plutôt qu'un facteur d'alerte.

Cette approche se traduit dans les arbitrages. Les CFO français sont moins enclins que leurs homologues à engager des relocalisations, mais s'investissent davantage dans l'analyse des risques. La structuration de cellules géopolitiques internes et la prospection active de marchés alternatifs témoignent de cette volonté de renforcer les capacités de compréhension et d'anticipation, plutôt que de multiplier les réponses immédiates.

Des leviers d'action réorientés

Face à l'intensification des tensions, les priorités évoluent. La transformation numérique devient un levier stratégique central pour fiabiliser les données, accélérer la décision et adapter les processus financiers à un environnement in-

stable. L'investissement technologique est perçu comme une réponse rapide, efficace, et plus adaptée que de profondes réorganisations.

À l'inverse, seuls certains secteurs très exposés, comme l'automobile, ont engagé des relocalisations ciblées. Dans la plupart des cas, les entreprises privilégient des ajustements mesurés de leurs chaînes de valeur, visant à réduire les dépendances critiques sans remettre en cause des équilibres industriels construits sur le temps long.

Une stratégie d'adaptation plus que de rupture

Il ressort de l'étude que l'approche française se caractérise par sa capacité à transformer la conscience géopolitique en décisions financières adaptées, sans renoncer aux investissements qui renforcent la résilience. Les CFO privilégient le pragmatisme et l'agilité, dans une logique de continuité et non de rupture.

Dans un monde où les tensions redessinent les équilibres industriels et commerciaux, la combinaison entre lucidité stratégique, rigueur financière et montée en compétences internes confère à l'approche française une singularité claire à l'échelle européenne.