



BAROMÈTRE du risque géopolitique en entreprise

2025 Édition

Éditorial



Grégoire DUTERTRE

Pilote du baromètre du risque géopolitique en entreprise

Président de la Commission Géopolitique de l'Amrae



Il n'est pas de vents favorables pour celui qui ne sait où il va. »

Sénèque,
Lettres à Lucilius

Naviguer en eaux troubles : le rôle clé du risk manager face au risque géopolitique

Conflits armés, tensions sur les ressources critiques, instabilité politique croissante, montée des régimes autoritaires, fragmentation des alliances... les entreprises évoluent dans un monde où les repères se brouillent et où l'incertitude devient la norme. Le risque géopolitique ne relève plus du bruit de fond : il s'impose comme un facteur de rupture, impactant les chaînes de valeur comme les décisions d'investissement et incitant les entreprises à s'interroger sur leurs modèles d'affaire.

Les études internationales sur le sujet convergent. L'enquête FERMA 2024 souligne que les risk managers européens considèrent la géopolitique comme un enjeu critique pour leurs organisations¹. Les rapports du Forum Economique Mondial² et d'AXA³, entre autres, confirment la tendance en plaçant le contexte géopolitique parmi les risques majeurs identifiés par les dirigeants en 2025.

Dans ce contexte, l'Amrae publie la première édition de son nouveau baromètre consacré au risque géopolitique, avec la volonté de dresser un état des lieux des mesures déployées en matière de gouvernance et de ressources pour y faire face. Ce baromètre ne se contente pas d'observer les pratiques, mais invite à appréhender le risque géopolitique sous toutes ses dimensions. Il ouvre également le débat sur la place du risk manager dans le pilotage global du dispositif : vigie, coordinateur, stratège ? À chacun de construire sa réponse, en fonction de son organisation, de ses enjeux, de sa maturité.

Accomplir une telle mission suppose des moyens. Gouvernance claire, ressources dédiées, outils adaptés, formation continue : la professionnalisation de la gestion du risque géopolitique demande un engagement fort des instances dirigeantes afin de tenir le cap dans une mer agitée. Il ne s'agit plus seulement d'identifier le risque, mais de construire une approche robuste et intégrée. De passer d'une logique de réaction à une logique d'anticipation. De faire de la géopolitique un facteur d'opportunités.

Ce baromètre est une invitation à penser autrement. Il propose un espace de dialogue entre fonctions, entre secteurs, entre disciplines. Il interroge la responsabilité collective face à un risque qui ne connaît ni frontières ni silos. Et il rappelle que, dans un monde instable, grâce à sa vision transversale, sa capacité à structurer l'information et à fédérer les parties prenantes, le risk manager s'impose plus que jamais comme la figure de proue de la résilience et de la performance durables de l'entreprise.

¹ Federation of European Risk management Associations, Global risk manager Survey Report 2024

² Global risks report 2025

³ Future risks report 2025

Point de vue d'experts



Sandrine LUNVEN

Directrice générale
de TAC ECONOMICS



Thierry APOTEKER

Président
de TAC ECONOMICS

Risques mondiaux, avantages compétitifs : l'art d'intégrer la géopolitique

Comme le révèle le baromètre, la turbulence majeure des entreprises se concentre aujourd'hui autour des transformations géopolitiques dans un monde multipolaire et instable, que les entreprises ne peuvent plus ignorer. Les tensions internationales ne se cantonnent pas aux chancelleries, elles affectent désormais directement les chaînes de valeur, les marchés, les financements et les modèles de croissance.

Face à cette réalité, les risk managers doivent dépasser l'approche défensive pour bâtir une véritable « *culture de l'anticipation* ». Cela passe par la mise en œuvre d'outils quantitatifs spécifiques visant (1) à identifier les risques/vulnérabilités ex-ante aux transformations géopolitiques, (2) se préparer via la construction de scénarios et stress tests financiers, et (3) être alerté avec des systèmes d'alerte précoce fondés sur l'analyse en temps réel de données massives. L'objectif n'est pas de prédire l'imprévisible, mais de renforcer la résilience organisationnelle en préparant des réponses adaptées.

Cependant, réduire la géopolitique au seul prisme de la menace serait une erreur stratégique. Dans chaque rupture se nichent également des opportunités. Les tensions commerciales peuvent ouvrir des voies de réorientation des exportations ; les politiques de souveraineté énergétique ou technologique génèrent des soutiens publics massifs ; les recompositions d'alliances créent des marchés émergents plus accessibles. Les entreprises capables d'anticiper ces inflexions transformeront le risque en avantage compétitif, par exemple en diversifiant précocement leurs chaînes d'approvisionnement ou en ajustant leur portefeuille d'implantations pays.

Cette approche suppose une mobilisation forte de la gouvernance. Les conseils d'administration et directions générales doivent intégrer la dimension géopolitique dans la validation des orientations stratégiques, au même titre que les considérations financières ou climatiques. La transversalité est clé : relier diplomatie d'entreprise, stratégie, finances et opérations. Préparer des scénarios, mettre en place des cellules de crise et actualiser régulièrement la cartographie des risques géopolitiques deviennent des pratiques de bonne gestion.

Au lieu de subir l'instabilité mondiale, les organisations doivent apprendre à en tirer parti. Le Mexique bénéficie du découplage États-Unis / Chine, l'Inde se positionne comme alternative industrielle et technologique, le Vietnam et l'Indonésie attirent de nouveaux flux manufacturiers, l'Afrique de l'Est développe ses hubs énergétiques, et l'Europe centrale renforce ses positions industrielles et sécuritaires. Autant de territoires qui, bien que sensibles aux turbulences, offrent des relais de croissance et des avantages compétitifs.



Le plus grand danger en période de turbulence n'est pas la turbulence elle-même, mais d'agir avec la logique d'hier. »

Peter Drucker

Remerciements

L'Amrae tient à remercier l'ensemble des répondants pour le temps et l'attention qu'ils ont accordés à cette enquête, ainsi que tous les risk managers qui l'ont enrichie de leurs verbatims.

La présente édition du Baromètre du risque géopolitique en entreprise a été rendue possible grâce à l'engagement des participants qui ont contribué à la production de cette étude :

Pilotes du Baromètre



Thomas DEREUX

Chargé de mission
pôle scientifique, AMRAE



Grégoire DUTERTRE

Responsable de la Gestion
des risques, SONEPAR



Iris FORCADE

Chargée de mission
pôle scientifique, AMRAE



Mariana STRAVATO

Stagiaire
pôle scientifique, AMRAE

Contributeurs

L'équipe remercie les personnes suivantes ayant contribué de manière significative à la conception et à la relecture de l'enquête



François BEAUME

Directeur Risques
et Assurances, SONEPAR
Président de l'AMRAE



Estelle JOSSO

Directrice prévention
et assurances, HERMÈS int.
Administratrice AMRAE



Oliver WILD

Group Chief Risk and Insurance
Officer, VEOLIA
Vice Président en charge
du scientifique AMRAE



Santiago BOSIO

Responsable gestion
des risques et prospective,
Groupe ADP



Guillaume BOUNY

Head of Risk & Compliance,
ASENDIA



Agathe DUJARDIN

Alternante Risques
et Conformité, SONEPAR



Gilles FRANCOIS

Risk Manager,
ENGIE



Théophile FRESNAIS

Risk Manager,
VEOLIA



Carolina MORLION

Alternante Risques
et Conformité, SONEPAR



Thomas OSMONT

Responsable continuité des
activités fournisseurs, THALES



Quentin POZZOBON

Group Risk Manager,
Groupe RATP

Synthèse

Le risque géopolitique est désormais bien identifié par les professionnels du risque dans les exercices de cartographie et fait régulièrement l'objet de discussions au sein des instances de gouvernance. Les entreprises perçoivent l'impact majeur de la géopolitique sur leur modèle d'affaires. Pour autant, les moyens engagés apparaissent encore modestes au regard des enjeux identifiés.

La prise de conscience est réelle : il s'agit maintenant pour les entreprises de renforcer leurs équipes, de s'équiper d'outils adaptés et de flécher des ressources budgétaires dédiées.

Objectif ?

Structurer leur approche et professionnaliser durablement la gestion du risque géopolitique.

Le risque géopolitique, le « grand influenceur » ?

Le risque géopolitique est complexe à appréhender. Ce baromètre est l'occasion pour l'Amrae de proposer sa vision du sujet, afin d'ouvrir le débat et sans prétendre imposer sa propre définition. Cette vision n'est pas exhaustive et se veut le reflet des échanges entre adhérents de l'association.

Le risque géopolitique peut s'envisager comme l'impact des rivalités de pouvoir au sein d'un territoire donné, physique (terrestre, maritime), spatial ou numérique (cyberespace), sur les activités de l'entreprise. Il ne se limite pas aux conflits inter-étatiques, mais inclut la prise en compte du contexte local et couvre un large spectre allant des mouvements sociaux aux changements de régimes en passant par les crises migratoires, sanitaires ou environnementales. Le risque géopolitique agit par ailleurs la plupart du temps comme un « *influenceur* », déclenchant, modifiant ou amplifiant d'autres risques (conformité, achats, logistique, sûreté, climat...), ce qui le rend difficile à appréhender.

Traditionnellement apanage des États, dont le rôle stabilisateur s'effrite, la gestion du risque géopolitique entre désormais dans le champ d'action des entreprises, qui doivent déployer des dispositifs visant à anticiper la survenance des éléments déclencheurs de ce risque afin de renforcer leur capacité de résilience, de décision et d'action.

Le terme « *risque géopolitique* » cité dans ce document doit être compris dans cette dimension transverse et interconnectée.

82%

des répondants ont identifié le risque géopolitique dans leur cartographie et 57 % le considèrent comme un risque majeur.

92%

des répondants mettent le risque géopolitique à l'ordre du jour des instances de gouvernance.

5%

seulement des répondants ont suivi une formation sur des sujets géopolitiques au cours des 12 derniers mois.

26%

des répondants disposent d'un budget spécifiquement dédié au suivi du risque géopolitique (hors rémunération des collaborateurs).

Parole de
professionnel



Quentin POZZOBON

Group Risk Manager,
Groupe RATP

« Le risque géopolitique est difficile à appréhender, c'est généralement quand les entreprises en subissent les conséquences qu'elles réalisent l'étendue du risque. Ce fut notamment le cas avec la guerre en Ukraine, qui a mis en lumière de multiples conséquences indirectes (augmentation des coûts de l'énergie, raréfaction de certaines matières premières, campagnes de déstabilisations, investissements dans l'industrie de défense, etc.). L'enjeu pour les entreprises est de mettre en place les bons capteurs pour identifier les « *signaux faibles* » parmi la masse d'informations disponible et adapter leur stratégie en temps et en heure. »

SOMMAIRE



Profil des répondants

P.08



Gouvernance du risque géopolitique

P.12



Dispositifs de gestion du risque géopolitique

P.16



Assurances

P.23



Ressources

P.28



Vision à un an

P.31

Méthodologie du baromètre

1 106 158

adhérents consultés

répondants

26

questions

Cette première édition du Baromètre Géopolitique repose sur une enquête en ligne adressée aux 1 106 membres risk managers de l'Amrae entre le 20 juin et le 5 septembre 2025. Celle-ci a recueilli 158 réponses d'adhérents.

Ce baromètre a pour ambition d'offrir un premier état des lieux de la perception du risque géopolitique par les professionnels du risk management, ainsi que d'identifier les pratiques existantes en matière de gouvernance, d'intégration et de suivi au sein des organisations.

L'enquête, structurée autour de 26 questions, s'appuie sur une méthodologie combinant la qualification du profil des participants, la collecte de données et un traitement statistique rigoureux. L'absence de questions obligatoires explique la variation du nombre de répondants selon les questions. Les arrondis peuvent générer des pourcentages légèrement différents de 100%. Par ailleurs, certaines questions à choix multiple peuvent générer des pourcentages cumulés supérieurs à 100%, cette particularité étant signalée le cas échéant.

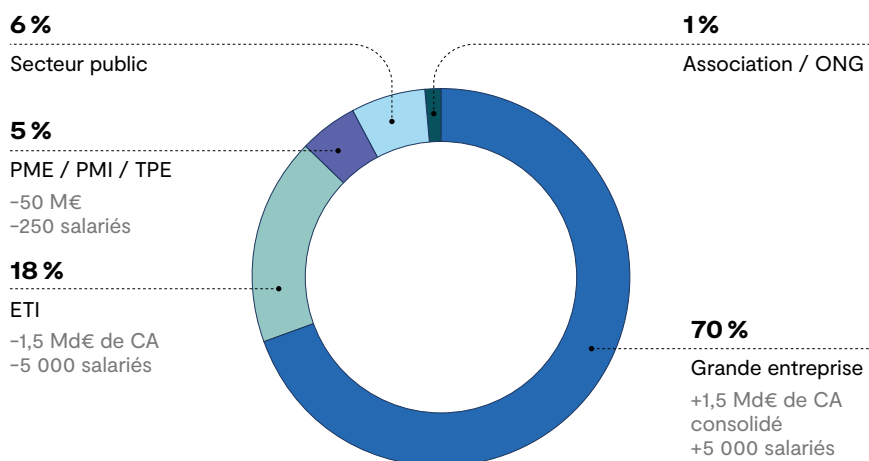
Comme tout exercice d'enquête, cette étude comporte des limites intrinsèques liées à la composition de son échantillon. Les réponses recueillies traduisent la vision, les référentiels d'analyse et les préoccupations de risk managers issus d'organisations principalement françaises.

Profil des répondants



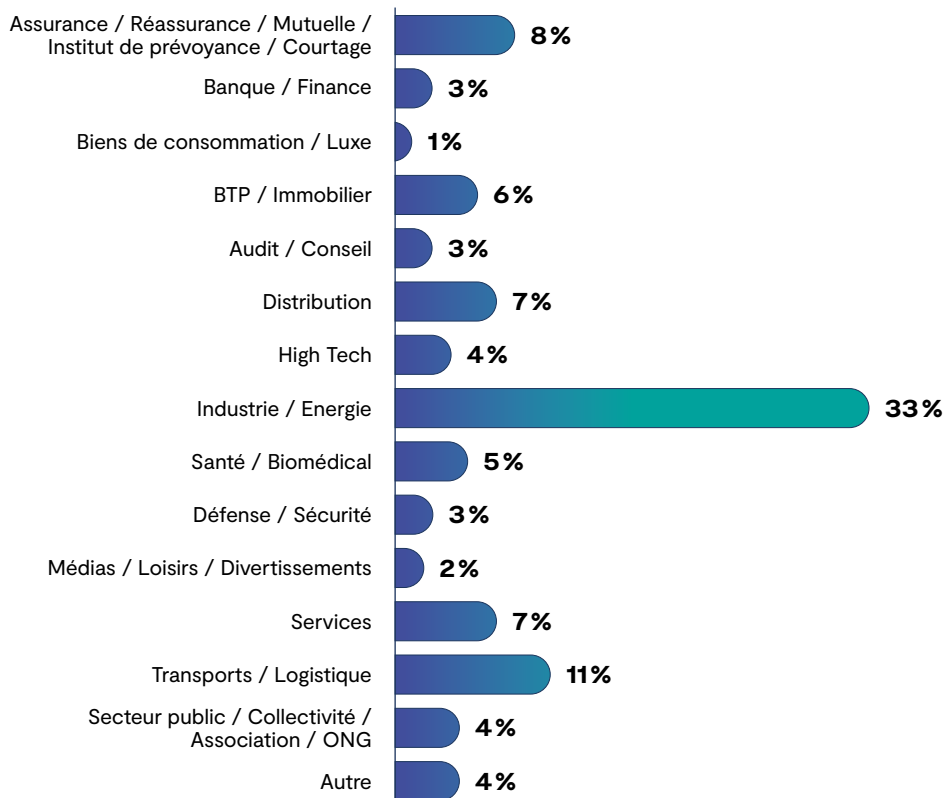
Question n°1

Quelle est la typologie de votre organisation ?



Question n°2

Dans quel secteur d'activité exerce votre organisation ?



70 % des répondants sont issus de grandes entreprises, reflet du profil des membres de l'Amrae.

Un tiers des répondants proviennent des secteurs de l'industrie et de l'énergie, parmi les plus exposés aux risques géopolitiques. Leur vulnérabilité tient à une forte dépendance aux ressources critiques et aux marchés mondialisés, ce qui les rend particulièrement sensibles aux ruptures d'approvisionnement et aux fluctuations de prix.

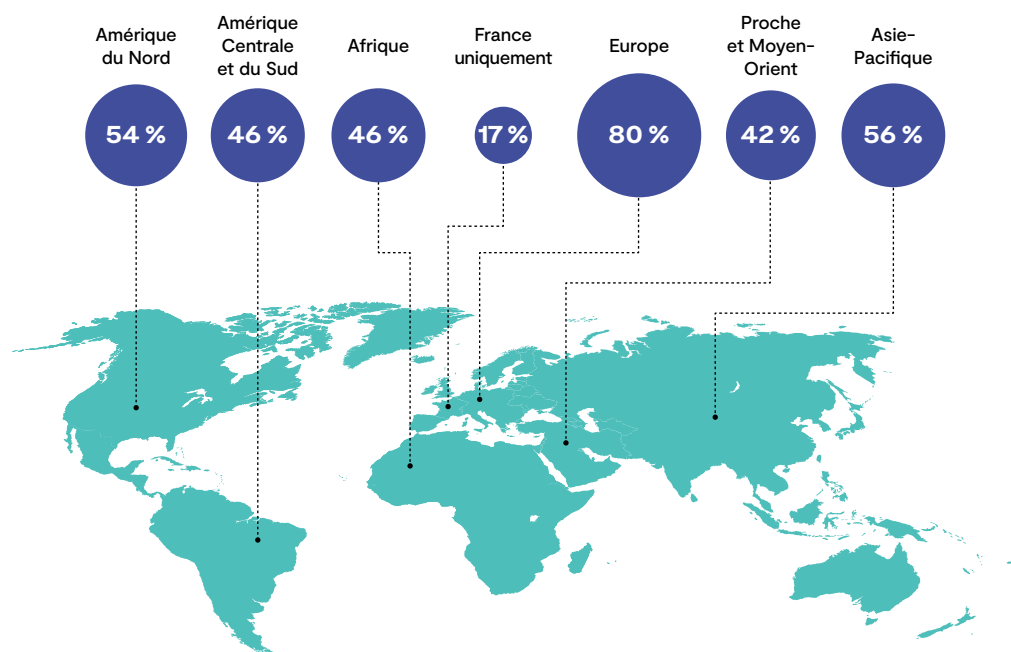
Au-delà de ces secteurs, la diversité des répondants met en évidence que ces vulnérabilités s'étendent à l'ensemble de l'économie. L'interdépendance croissante des chaînes

de valeur mondiales fait que peu d'activités échappent aux répercussions : certaines sont directement affectées par les tensions géopolitiques (hausse des coûts de transport, ruptures logistiques, etc.), tandis que d'autres en subissent les conséquences indirectes, par effet de propagation (perturbations industrielles se répercutant sur la distribution, les services, la consommation, etc.).

Cette diversité rappelle que le risque géopolitique ne se limite pas à des secteurs spécifiques, mais constitue un facteur systémique, capable de fragiliser l'équilibre des chaînes de valeur et, par conséquent, la continuité des activités.

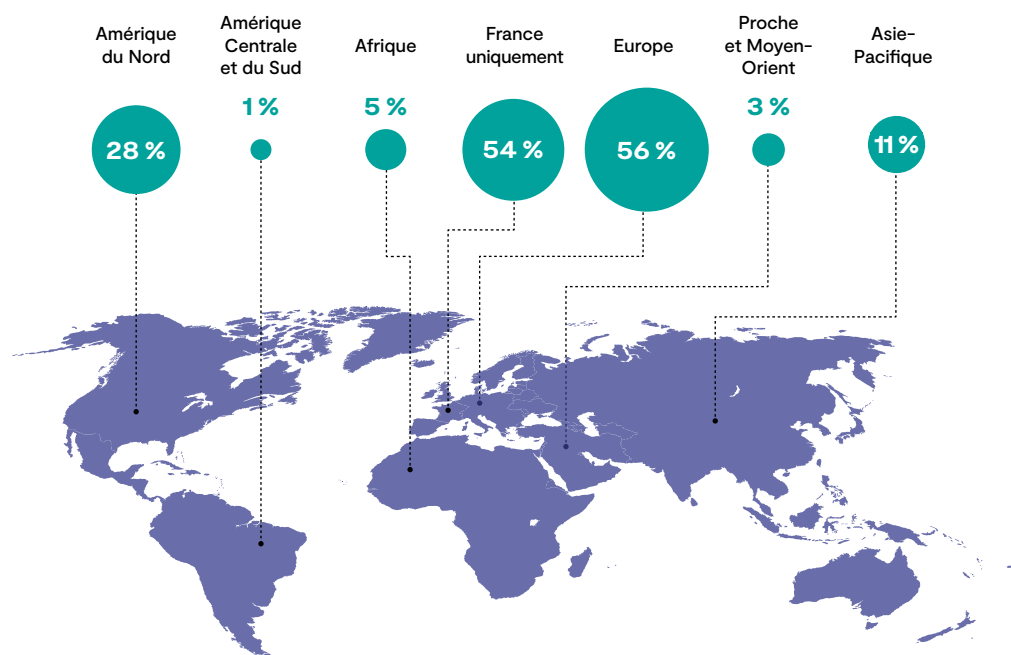
Question n°3

Dans quelle(s) zone(s) géographique(s) êtes-vous implantés (bureaux, sites, usines...) ?



Question n°4

Dans quelle(s) zone(s) géographique(s) votre Groupe réalise-t-il la majeure partie de son chiffre d'affaires ?
Top 2 uniquement



L'analyse croisée des deux réponses révèle une forte internationalisation des entreprises répondantes : seules 17 % sont implantées exclusivement en France, la majorité disposant de sites répartis sur plusieurs continents.

Cependant, la répartition du chiffre d'affaires apparaît beaucoup plus concentrée, les revenus provenant principalement de la France, de l'Europe et de l'Amérique du Nord.

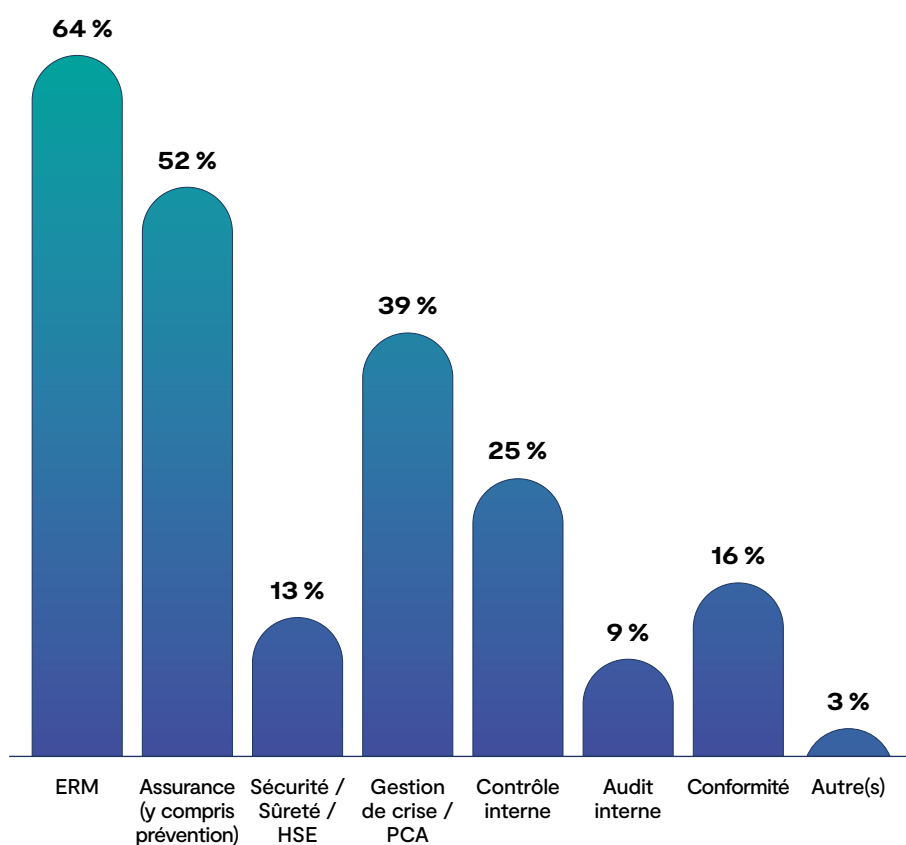
Ce décalage illustre la complexité des chaînes de valeurs mondiales : certaines zones d'implantation jouent un rôle clé dans la production ou la logistique, sans pour autant représenter des marchés prioritaires en matière de débouchés. Il met également en lumière des vulnérabilités spécifiques, les entreprises pouvant être exposées à des risques élevés dans des régions non stratégiques sur le plan commercial, mais essentielles pour leur fonctionnement opérationnel.

Question n°5

Quel est le périmètre de votre fonction risk management ?



Plusieurs réponses possibles
Total supérieur à 100%



Les risk managers répondants placent l'ERM⁴ au cœur de leur périmètre (64 %), reflétant une approche globale et stratégique de la gestion des risques. Plus de la moitié des répondants indiquent également exercer des fonctions de gestion des assurances, tandis qu'environ 40 % évoquent aussi des activités en gestion de crise/PCA.



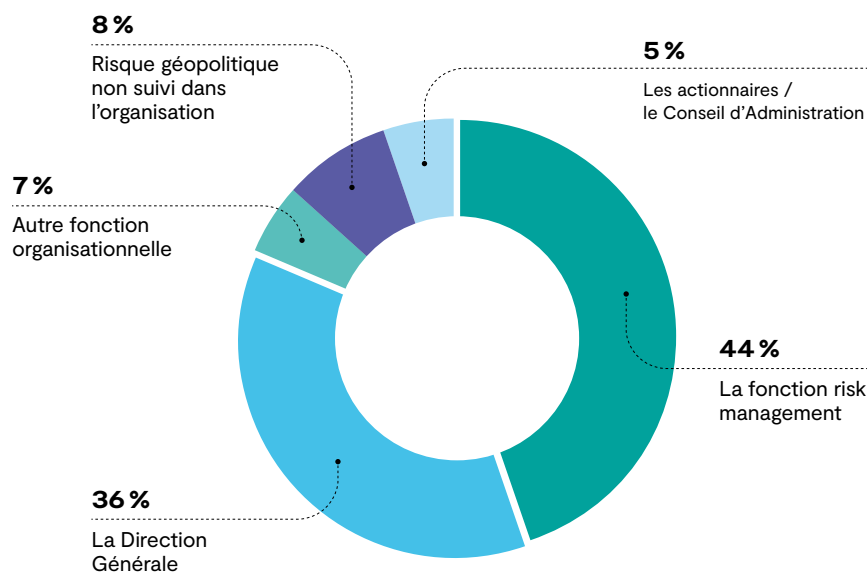
⁴ ERM : Enterprise risk management

Gouvernance du risque géopolitique



Question n°6

Quelle entité ou fonction a impulsé le suivi du risque géopolitique au sein de votre organisation ?



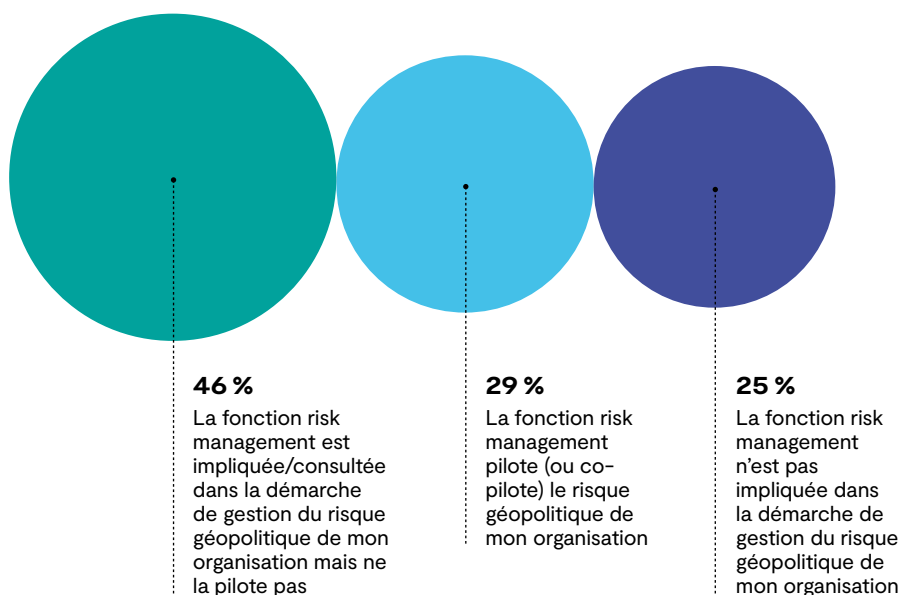
Dans près de la moitié des cas (44 %), c'est la fonction risk management qui a initié le suivi du risque géopolitique, suivie de la Direction Générale (36 %).

Les administrateurs et le top management attendent effectivement des reporting réguliers de la part du risk manager ou, dans certaines entreprises, de la part de comités spécifiques dédiés au suivi des risques géopolitiques.

Il est à noter que 8 % des répondants indiquent ne pas assurer de suivi spécifique du risque géopolitique au sein de leur organisation.

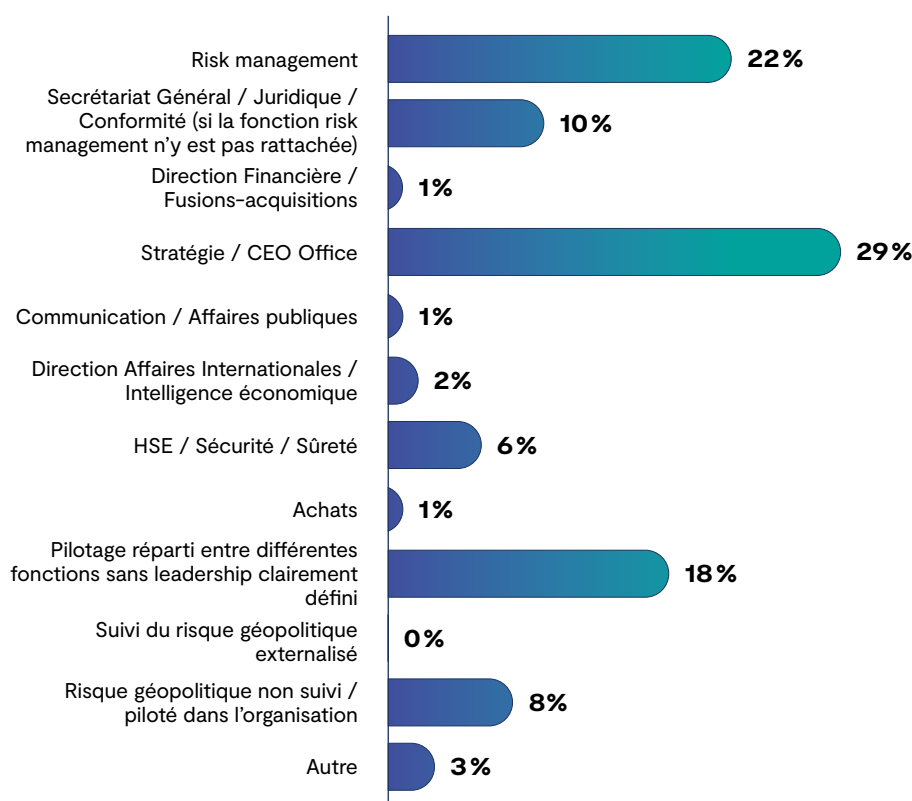
Question n°7

Quelle est la place de la fonction risk management dans le pilotage du risque géopolitique au sein de votre organisation ?



Question n°8

Quelle fonction pilote principalement le risque géopolitique dans votre organisation ?

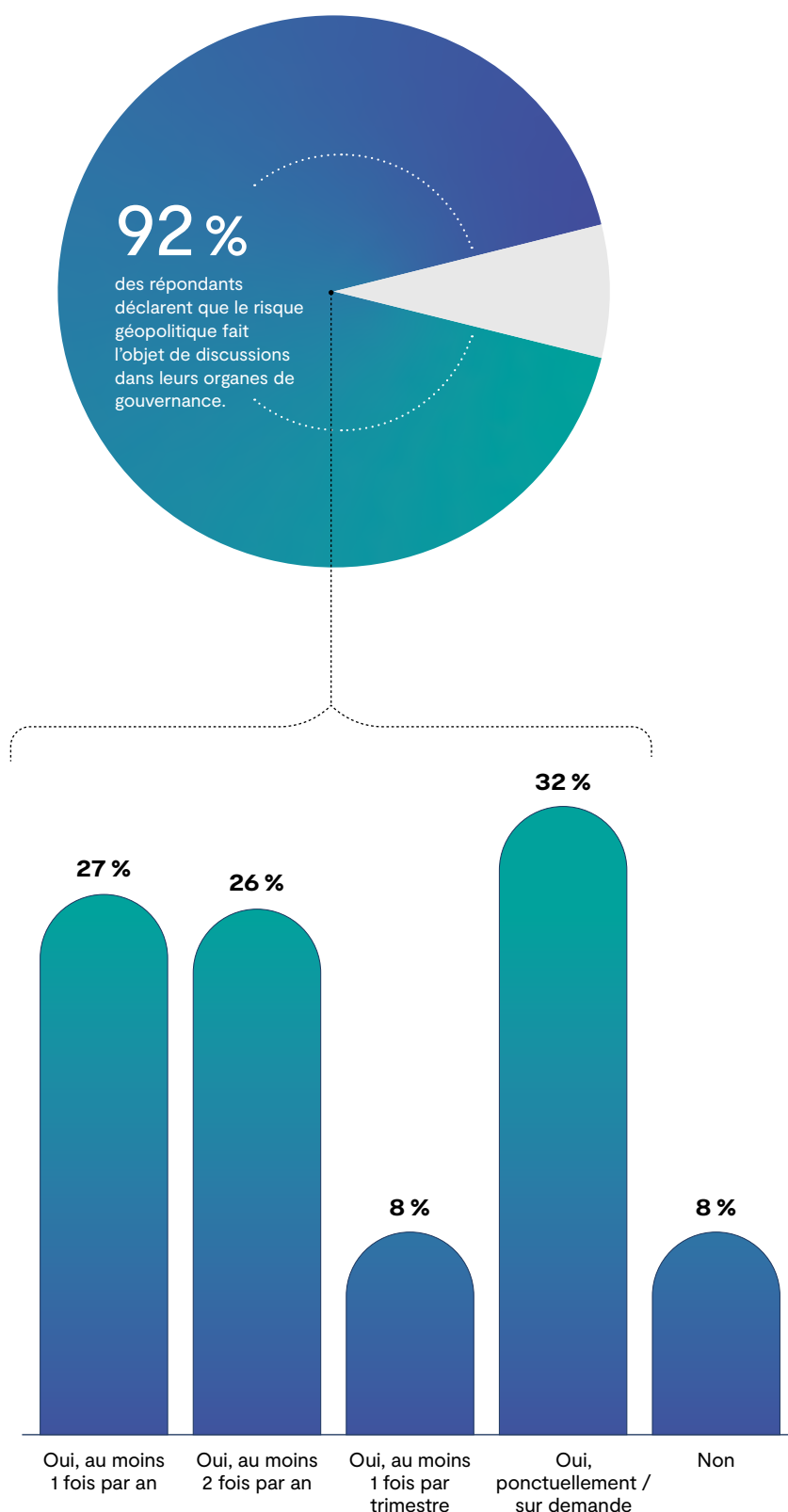


Dans 75% des cas, les risk managers sont partie prenante active : soit en co-pilotant directement (29%), soit en étant consultés et/ou impliqués dans la démarche (46%). Toutefois, ils ne sont pilotes du risque géopolitique que dans 22 % des cas, bien qu'ils impulsent souvent son suivi.

Concernant le pilotage, aucun modèle standard ne se dégage : il peut aussi être assuré par la fonction Stratégie/CEO office (29%) ou même réparti entre différentes équipes (18%). Ce morcellement peut s'expliquer par des organisations ou des cultures d'entreprise spécifiques et illustre l'aspect multidimensionnel du risque géopolitique.

Question n°9

Le risque géopolitique fait-il l'objet de discussions dans les organes de gouvernance (comité exécutif, comité d'audit/risques...)?



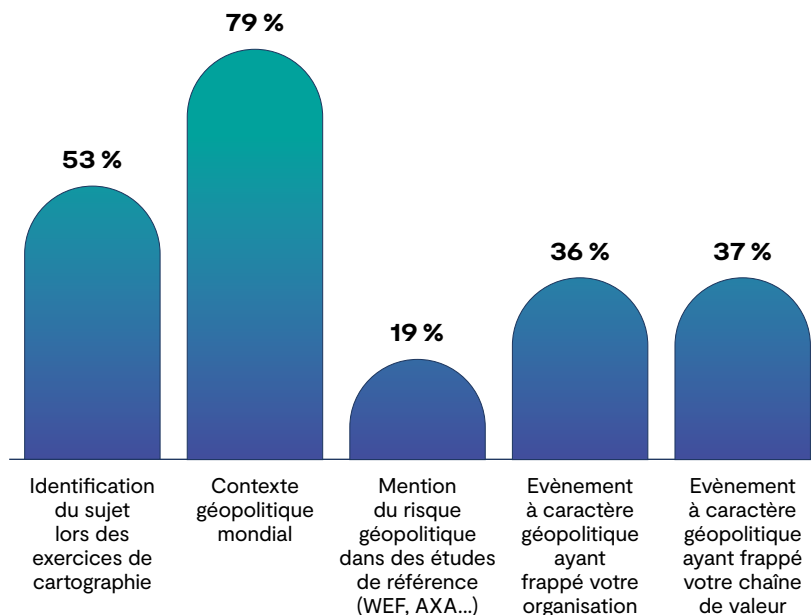
Les résultats montrent que le risque géopolitique est aujourd'hui bien inscrit à l'agenda des instances dirigeantes : 92% des répondants déclarent que le risque géopolitique fait l'objet de discussions dans leurs organes de gouvernance.

Dispositifs de gestion du risque géopolitique



Question n°10

Quels ont été les éléments déclencheurs du suivi du risque géopolitique ?

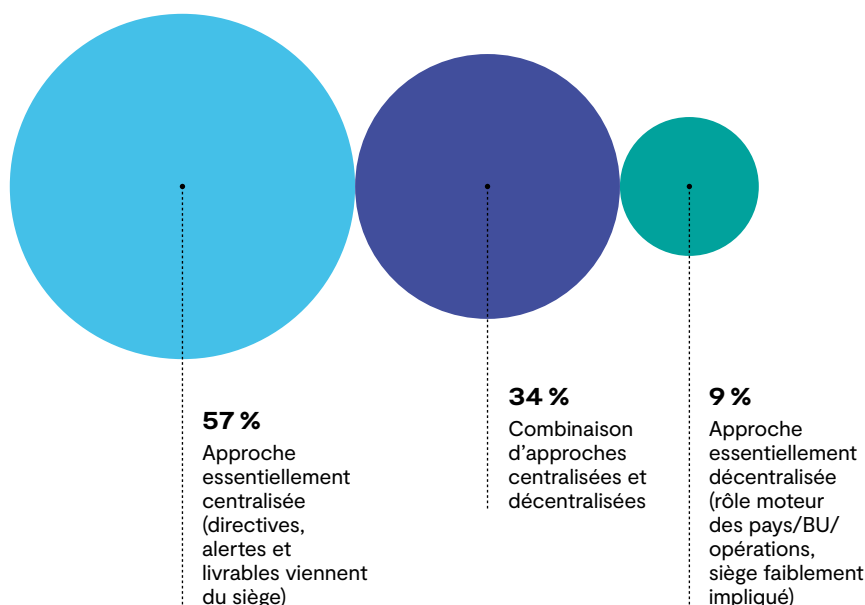


Le suivi du risque géopolitique est avant tout déclenché par le contexte géopolitique mondial, cité par 79 % des répondants, ce qui montre la prépondérance des facteurs externes. Les exercices de cartographie, mentionnés par 53 % des répondants, sont cités parmi les pratiques contribuant à sa prise en compte. Viennent ensuite les événements géopolitiques ayant impacté directement

l'organisation (36 %) ou sa chaîne de valeur (37 %). La mise en place d'une démarche de suivi du risque géopolitique résulte finalement de l'articulation entre facteurs exogènes et endogènes, associant environnement international, dispositifs internes d'identification des risques et expériences opérationnelles.

Question n°11

Quelle approche organisationnelle avez-vous adopté pour le suivi du risque géopolitique ?

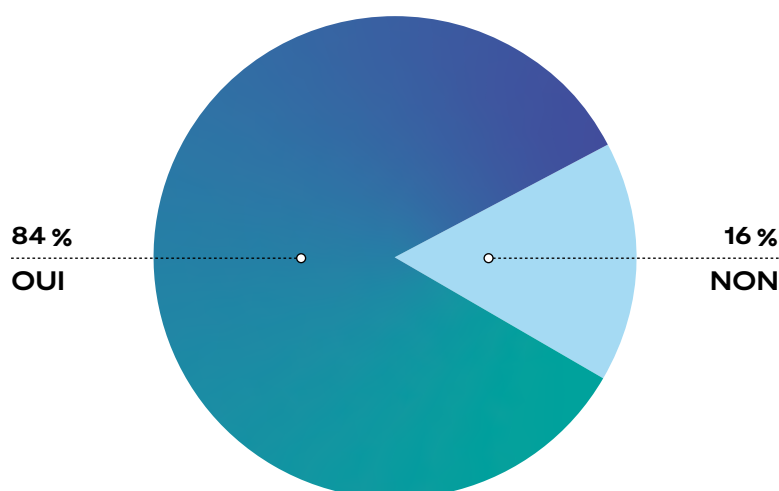


Le suivi du risque géopolitique repose principalement sur une approche centralisée, citée par plus de la moitié des répondants. Une proportion significative d'organisations (34 %) indique avoir mis en place une approche combinée, associant directives centrales et contributions issues du

terrain, pouvant suggérer l'existence de dispositifs visant à faire remonter des « *signaux faibles* » difficilement identifiables par les fonctions du siège. En revanche, une approche entièrement décentralisée reste marginale (moins de 10 % des répondants).

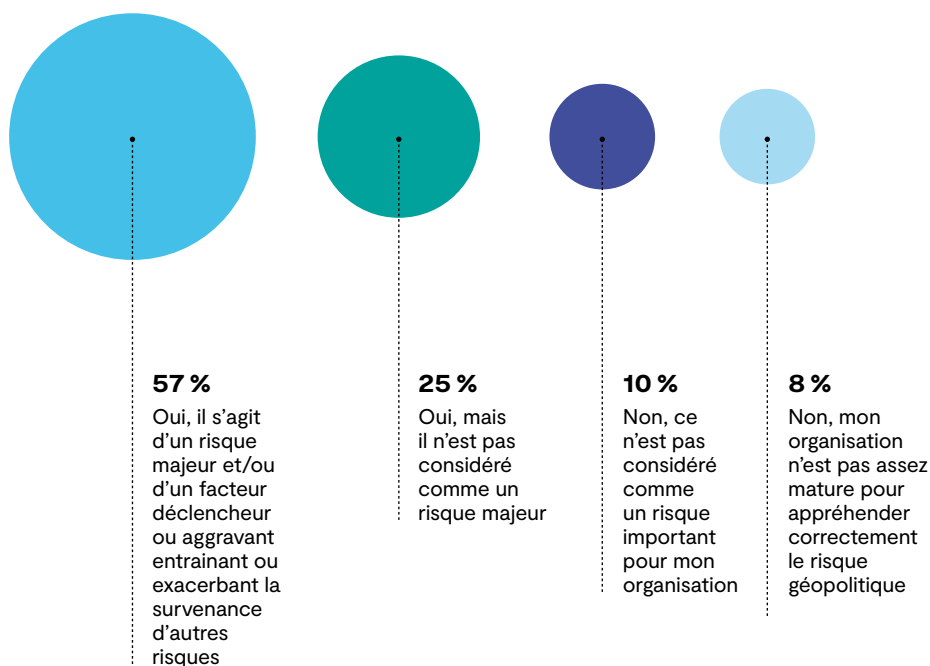
Question n°12

Le risque géopolitique figure-t-il dans l'univers des risques de votre organisation ?



Question n°13

Le risque géopolitique figure-t-il dans la cartographie des risques de votre organisation ?

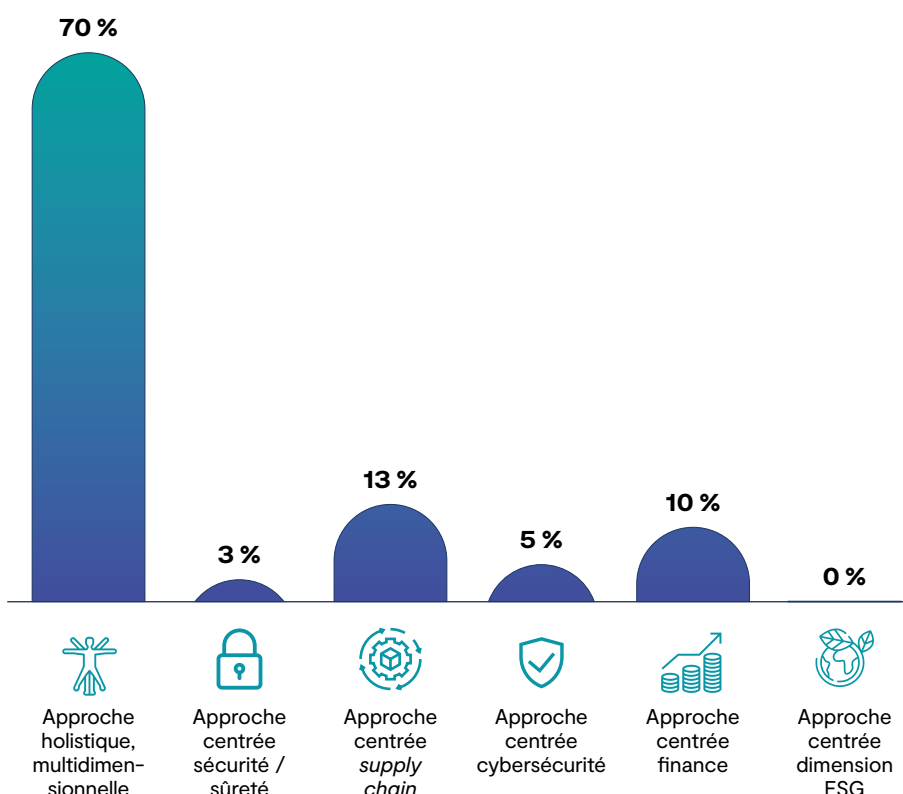


Les résultats montrent que le risque géopolitique est désormais pleinement intégré dans les démarches de gestion des risques : 82 % des répondants déclarent qu'il figure dans la cartographie des risques de leur organisation. Plus de la moitié des répondants (57 %) le considèrent comme un facteur déclencheur ou aggravant, susceptible d'exacerber d'autres risques.

Les entreprises qui ne l'intègrent pas dans leur cartographie expliquent cette absence par le fait qu'il ne soit pas considéré comme un risque majeur par leur organisation (10 %), ou par des difficultés à l'appréhender correctement (8 %). Parmi ces dernières, on retrouve surtout des ETI et des grandes entreprises, issues de secteurs variés et implantées dans des zones géographiques diverses, au-delà du seul périmètre français. Ainsi, même certaines organisations de taille significative et exposées à l'international n'identifient pas le risque géopolitique comme un risque majeur.

Question n°14

Sous quel prisme
votre organisation
évalue-t-elle le risque
géopolitique ?



70 % des répondants déclarent évaluer le risque géopolitique à travers une approche holistique et multidimensionnelle. Ces résultats confirment que les entreprises ont pris conscience du caractère transverse du risque géopolitique. Cette approche globale traduit une volonté d'intégrer simultanément plusieurs facteurs afin de mieux comprendre l'ensemble des interdépendances et leurs répercussions possibles sur l'activité.

Parole de professionnel



Santiago BOSIO

Responsable gestion
des risques et prospective,
Groupe ADP

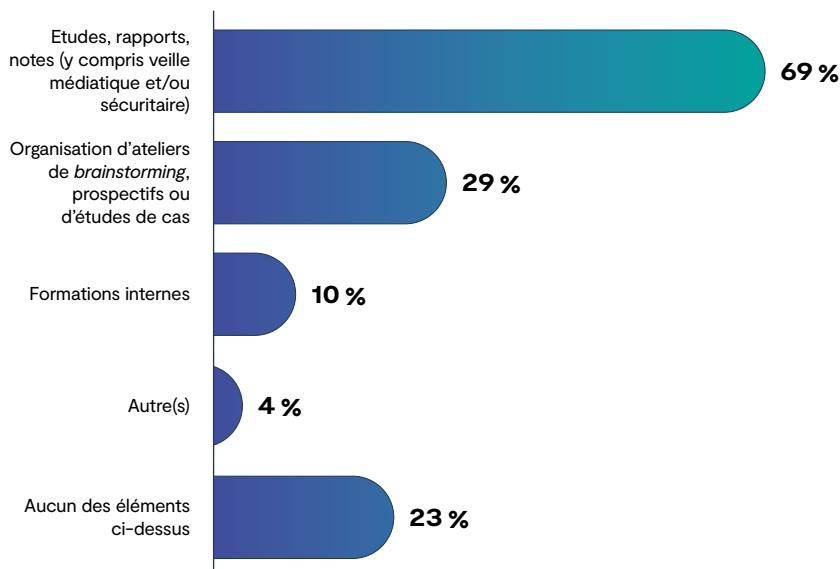


Le risque géopolitique est un enjeu aux multiples facettes, suivi par différentes fonctions au sein des organisations, mais souvent sans réelle vision d'ensemble.

Pour renforcer cette lecture globale et alimenter la réflexion stratégique, une approche par scénarios, à court, moyen et long termes, pilotée par le risk manager, permet d'anticiper les effets induits d'un événement géopolitique (tensions locales, bouleversements politiques, ruptures d'approvisionnement...) et d'en évaluer les impacts financiers associés (renforcement des mesures de sécurité, pertes de chiffre d'affaires, diversification du portfolio, etc.). »

Question n°15

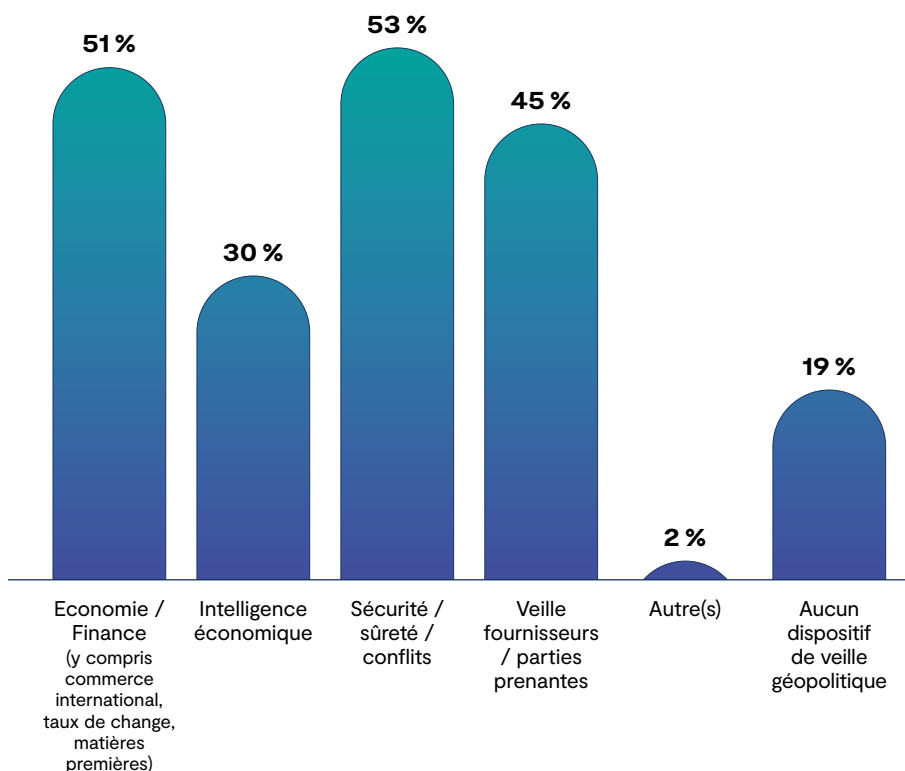
Quels types de livrables/ dispositifs existent au sein de votre organisation concernant le risque géopolitique (hormis la cartographie) ?



Question n°16

Votre organisation a-t-elle mis en place des dispositifs de veille sur des sujets géopolitiques ?

Si oui, sur quelles thématiques ?



Afin de mesurer et analyser le risque géopolitique impactant leur organisation, près de 70 % des répondants déclarent s'appuyer sur des études, des rapports et des notes de veille. Près de 40 % ont mis en place des dispositifs supplémentaires, de type ateliers participatifs ou formations internes. À noter qu'une proportion significative des répondants (24 répondants, soit 23 % du panel, dont dix grandes entreprises) n'a déployé aucun dispositif particulier.

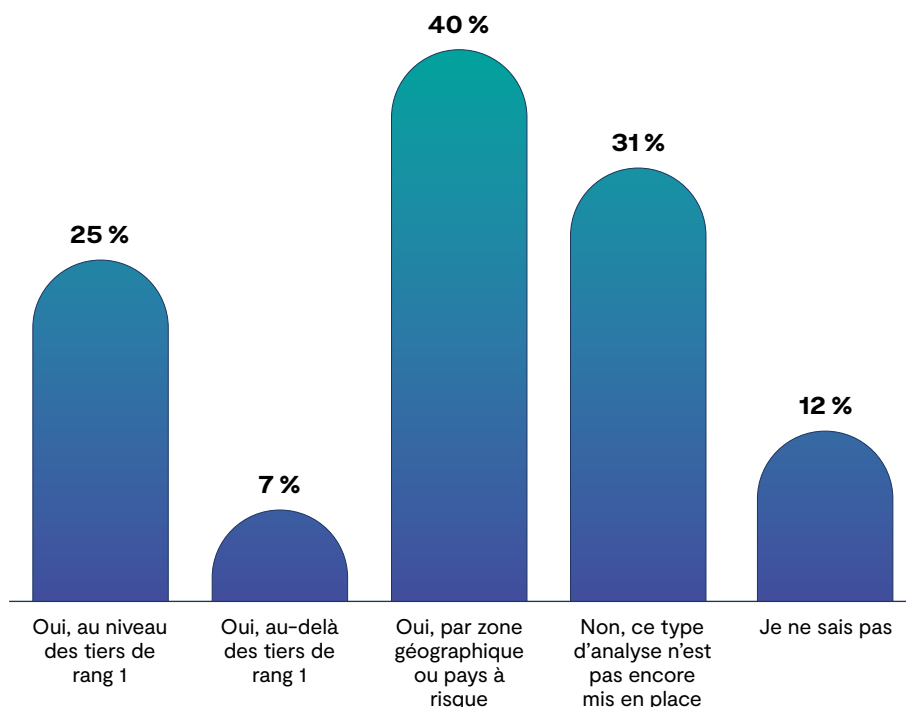
Lorsque des dispositifs de veille sont mis en place par les organisations, les sujets traités sont généralement variés et concernent principalement les aspects sécurité/sûreté (53 %) et économiques et financiers (51 %).

Question n°17

Votre entreprise analyse-t-elle l'impact des risques géopolitiques sur sa chaîne de valeur ?



Plusieurs réponses possibles
Total supérieur à 100%



Ici, 43% des répondants déclarent ne pas analyser l'impact des risques géopolitiques sur la chaîne de valeur de leur entreprise, ou n'ont pas connaissance du fait que cette analyse est effectuée. Pour les entreprises où l'analyse est menée, elle se concentre principalement sur les tiers de rang 1 (autrement dit, les partenaires ou fournisseurs avec lesquels l'organisation entretient une relation directe). Très peu de répondants vont au-delà de leur rang 1, traduisant la difficulté pour les entreprises à obtenir des informations sur leurs chaînes de valeur élargies.

Il est à noter que, sur les 20 répondants adoptant une double approche (zone géographique et niveau de tiers), 15 concentrent leur analyse sur les tiers de rang 1, tandis que 5 l'étendent aux rangs 2 et supérieurs.

Parole de professionnel



Thomas OSMONT

Responsable continuité
des activités fournisseurs,
THALES



Dans un monde de plus en plus incertain, la gestion des risques de la chaîne d'approvisionnement s'impose comme un enjeu stratégique pour les entreprises afin de garantir la continuité de leurs opérations.

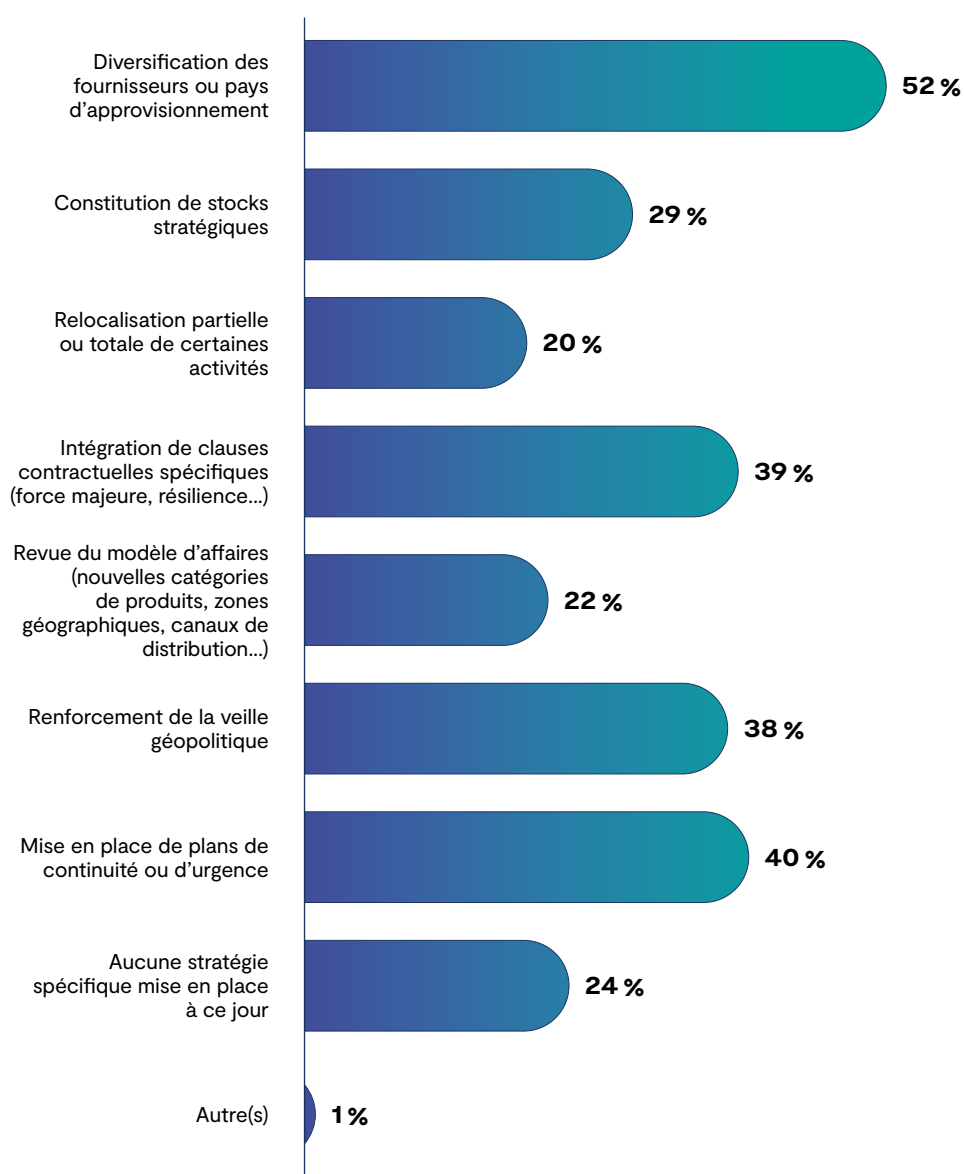
Pour faire face aux multiples crises, et augmenter leur résilience, les entreprises doivent avoir la connaissance la plus complète possible de leur chaîne d'approvisionnement étendue afin d'appréhender pleinement la complexité de leurs écosystèmes. »

Question n°18

Quelles stratégies votre entreprise a-t-elle mises en place pour réduire les risques géopolitiques liés à la chaîne de valeur ?



Plusieurs réponses possibles
Total supérieur à 100%



Parmi les organisations ayant déployé des stratégies de réduction des risques géopolitiques liés à leur chaîne de valeur, les réponses mettent en évidence une grande diversité d'approches. La diversification des fournisseurs ou des pays d'approvisionnement demeure la pratique la plus répandue (52 %), de même que l'élaboration de plans de continuité d'activité (40 %) ainsi que l'intégration de clauses contractuelles spécifiques (39 %). À noter que 25 répondants (24 %) n'ont pas mis en place de dispositifs particuliers, parmi lesquels 16 ont des implantations à l'international sur tous les continents.

Assurances

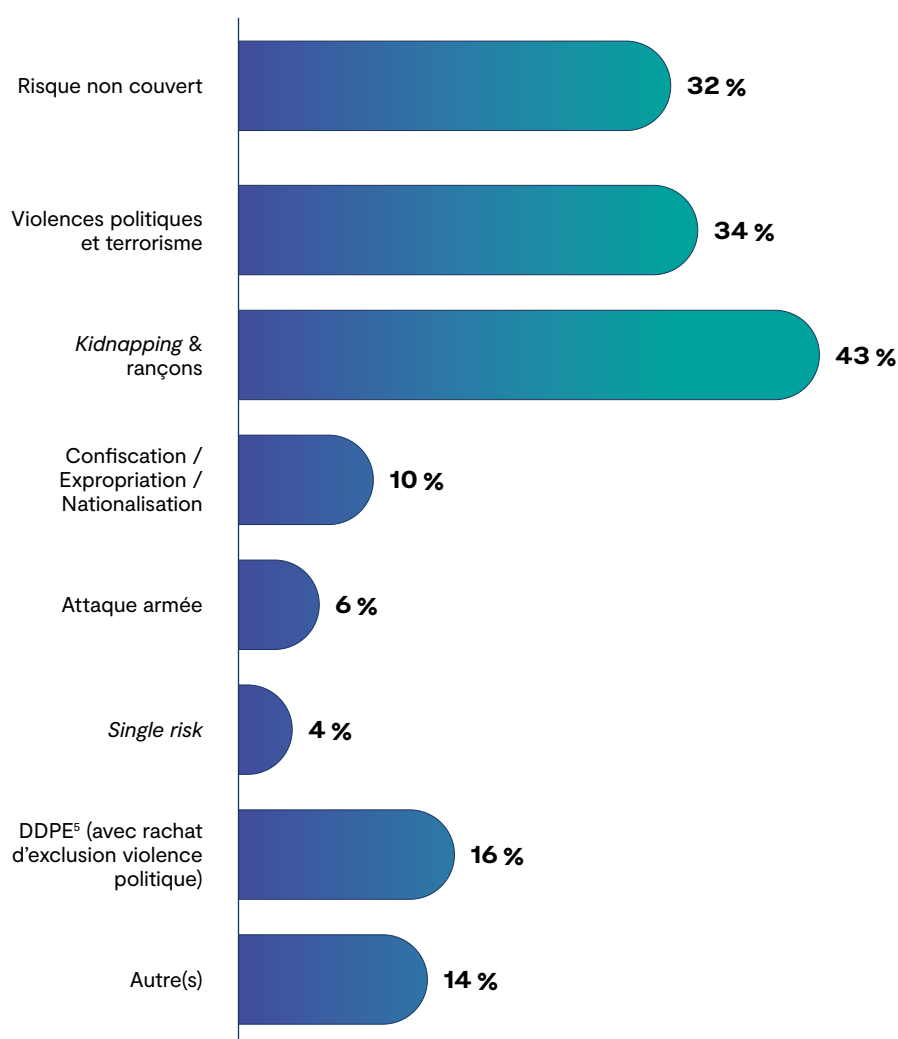


Question n°19

Quelles polices d'assurance couvrant les conséquences des risques géopolitiques avez-vous souscrites ?



Plusieurs réponses possibles
Total supérieur à 100%



Pour faire face aux conséquences des risques géopolitiques, les répondants ont principalement souscrit des polices d'assurance « *Kidnapping & rançons* » (43 %) et « *Violences politiques et terrorisme* » (34 %).

Cependant, 32 % des répondants n'ont pas souscrit de polices d'assurances couvrant les conséquences des risques géopolitiques. On peut supposer que ces organisations se sont concentrées sur leurs mécanismes de prévention (plan de continuité d'activité, dispositif de gestion de crises, processus de remontée d'incidents...), que l'offre d'assurance actuellement disponible ne répond pas à leurs besoins ou que leur niveau de risque résiduel est considéré comme acceptable.

⁵ DDPE : Dommages Directs et Pertes d'Exploitation

Question n°20

Quels sont aujourd'hui, selon vous, les potentiels freins à la souscription de polices d'assurance couvrant les conséquences des risques géopolitiques ?



Plusieurs réponses possibles
Total supérieur à 100 %

Cette question a été posée à l'ensemble des répondants et pas uniquement aux répondants « non assurés » de la question précédente.

33 %

Je ne sais pas /
Non concerné

31 %

Décalage entre les
offres et vos besoins
(exclusion, conditions,
capacité, franchises...)

24 %

Coût des primes
trop élevé

23 %

Refus des assureurs
de couvrir certaines
zones géographiques

17 %

Pas de freins
particuliers

7 %

Autre(s)

La moitié des répondants (50 %) n'a pas connaissance ou n'ont pas identifié de freins à la souscription de polices d'assurance couvrant les conséquences des risques géopolitiques.

Pour l'autre moitié, le principal obstacle mentionné est l'inadéquation entre les offres proposées par les assureurs et les besoins concrets des entreprises, notamment en raison des exclusions ou des limites de capacité (31% des réponses). Le coût des primes (24 % des réponses), obstacle de nature financière, reflète notamment le contexte budgétaire contraint dans lequel évoluent de nombreuses entreprises.

Dans un contexte géopolitique complexe, un certain décalage persiste donc entre, d'une part, l'offre assurantielle en matière de risques politiques et, d'autre part, les attentes et contraintes budgétaires des entreprises.

**Parole de
professionnelle****Estelle JOSSO**

Directrice prévention
et assurances,
HERMÈS international



La multiplicité des risques géopolitiques auxquels les entreprises sont confrontées rend complexe l'adaptation des couvertures d'assurance.

Les polices pouvant être impactées par les risques liés au contexte géopolitique sont nombreuses et parfois méconnues.

S'il n'existe pas d'assurance "*risque géopolitique* " à proprement parler, la couverture passe par une combinaison de polices spécifiques (violences politiques, terrorisme, K&R, ou encore transport etc). Cela rend l'approche plus complexe et suppose de bien connaître les produits existants pour identifier les leviers assurantiels les plus adaptés.

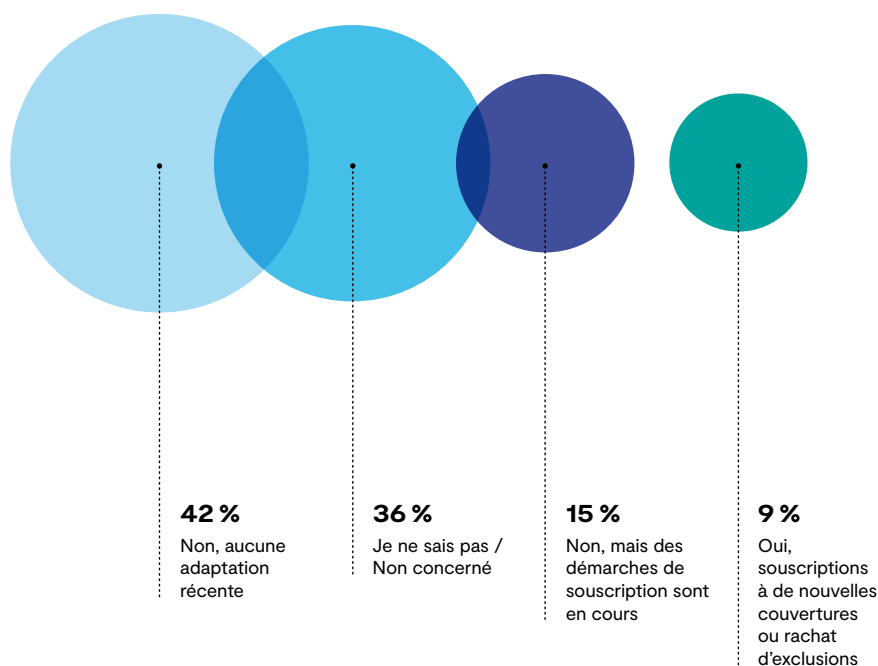
Les couvertures existantes répondent à certains besoins, mais laissent encore en marge une large part des expositions réelles : perturbations d'approvisionnement, sanctions économiques, ou restrictions réglementaires.

En pratique, les offres restent souvent standardisées et les exclusions nombreuses, ce qui peut freiner leur appropriation. Par ailleurs, dans un contexte budgétaire parfois contraint, il est difficile de justifier la souscription de polices dont la pertinence n'est pas toujours immédiate.

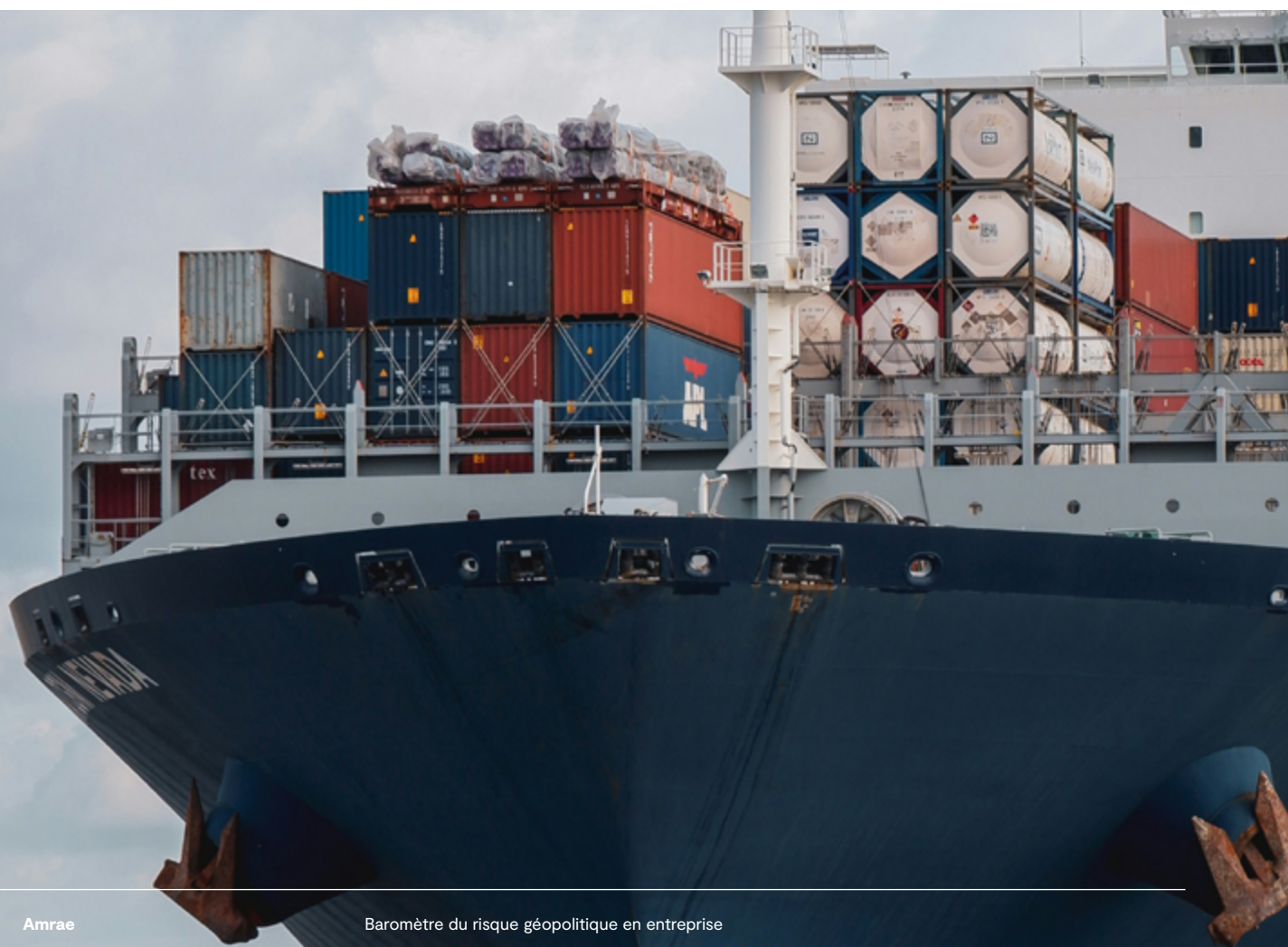
Pour autant, les entreprises sont de plus en plus attentives à ces sujets et les assureurs montrent une volonté d'adapter leurs produits. Il existe aujourd'hui un véritable espace de dialogue pour faire évoluer l'offre, afin qu'elle soit mieux alignée avec les réalités opérationnelles et les besoins de prévention des entreprises. »

Question n°21

Avez-vous revu ou adapté vos programmes d'assurance couvrant les conséquences des risques géopolitiques sur les 12 derniers mois ?



42 % des répondants n'ont constaté aucune évolution récente de leurs programmes d'assurance visant à intégrer les conséquences des risques géopolitiques sur les douze derniers mois, tandis qu'environ 9 % déclarent avoir procédé à une extension de leurs garanties ou engagé des négociations en ce sens.



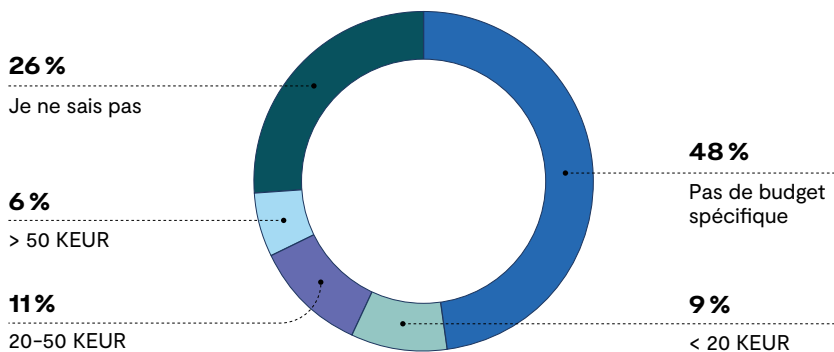
Ressources



L'examen conjoint des réponses suivantes met en évidence les ressources limitées dédiées au suivi du risque géopolitique au sein des entreprises, qui repose aujourd'hui principalement sur des sources ouvertes et gratuites. Les investissements en termes d'outils, de formation et de ressources humaines spécifiquement consacrés au sujet demeurent restreints.

Question n°22

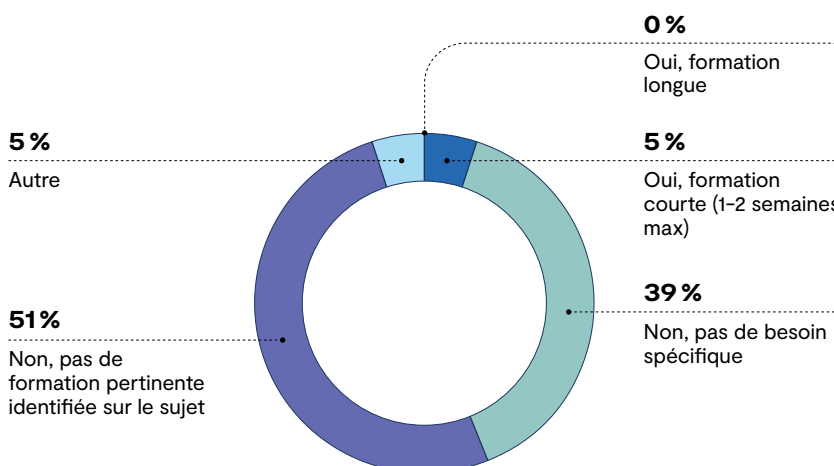
Quel budget estimatif consacrez-vous annuellement au suivi du risque géopolitique (hors salaire des collaborateurs impliqués) ?



L'aspect budgétaire révèle que près de la moitié des répondants ne dispose d'aucun budget spécifique, tandis qu'un quart déclare ne pas savoir quel montant y est consacré (suggérant que des moyens potentiels peuvent exister, mais sont dispersés ou gérés au sein d'autres équipes). Seuls 26 % des répondants ont un budget dédié, parmi lesquels 6 % seulement bénéficient d'un budget plus significatif (> 50 K€ par an).

Question n°23

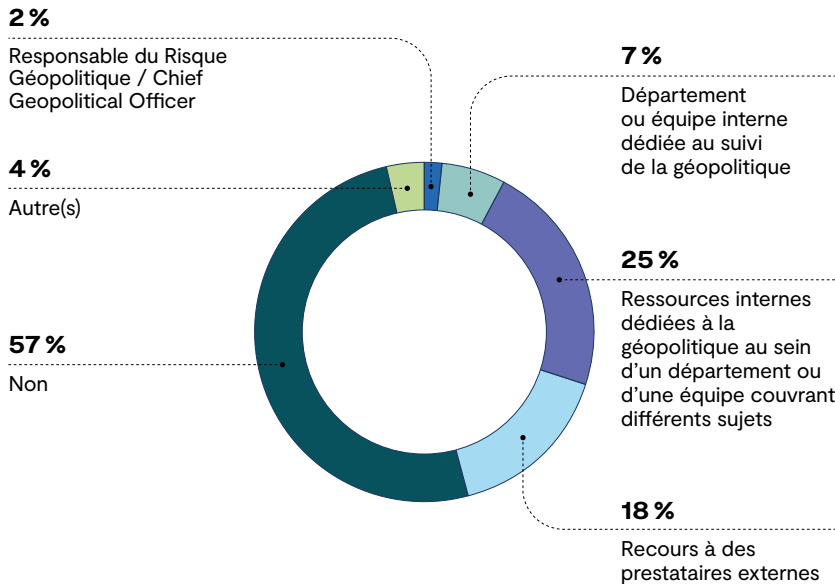
Suivez-vous ou avez-vous suivi au cours des 12 derniers mois une formation en lien avec la géopolitique (environnement économique, relations internationales, risque pays...) ?



À cela s'ajoute un déficit en matière de formation continue : seuls 5 % des répondants ont déclaré avoir suivi une formation courte dédiée au cours des douze derniers mois et aucun n'a suivi de formation longue. Par ailleurs, 39 % estiment ne pas avoir de besoins spécifiques en la matière. À noter que plus de la moitié des répondants n'ont pas identifié de formation pertinente sur le sujet.

Question n°24

Disposez-vous de ressources dédiées au suivi du risque géopolitique ?

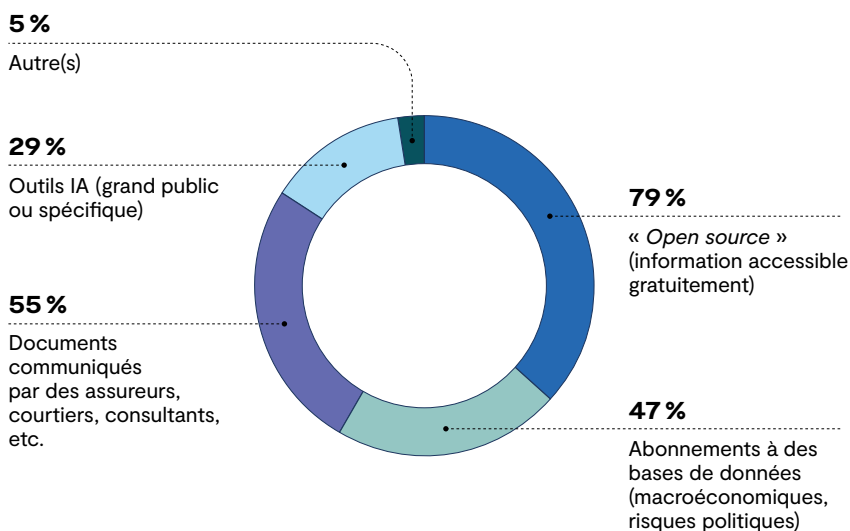


Plusieurs réponses possibles
Total supérieur à 100 %

Les ressources humaines allouées témoignent de la même tendance : plus d'une organisation sur deux ne dispose pas de ressources dédiées. Lorsqu'elles existent, elles sont le plus souvent intégrées dans des directions aux attributions plus larges. Le recours à des prestataires externes demeure marginal et l'existence d'équipes ou de responsables exclusivement consacrés à la géopolitique relève de l'exception.

Question n°25

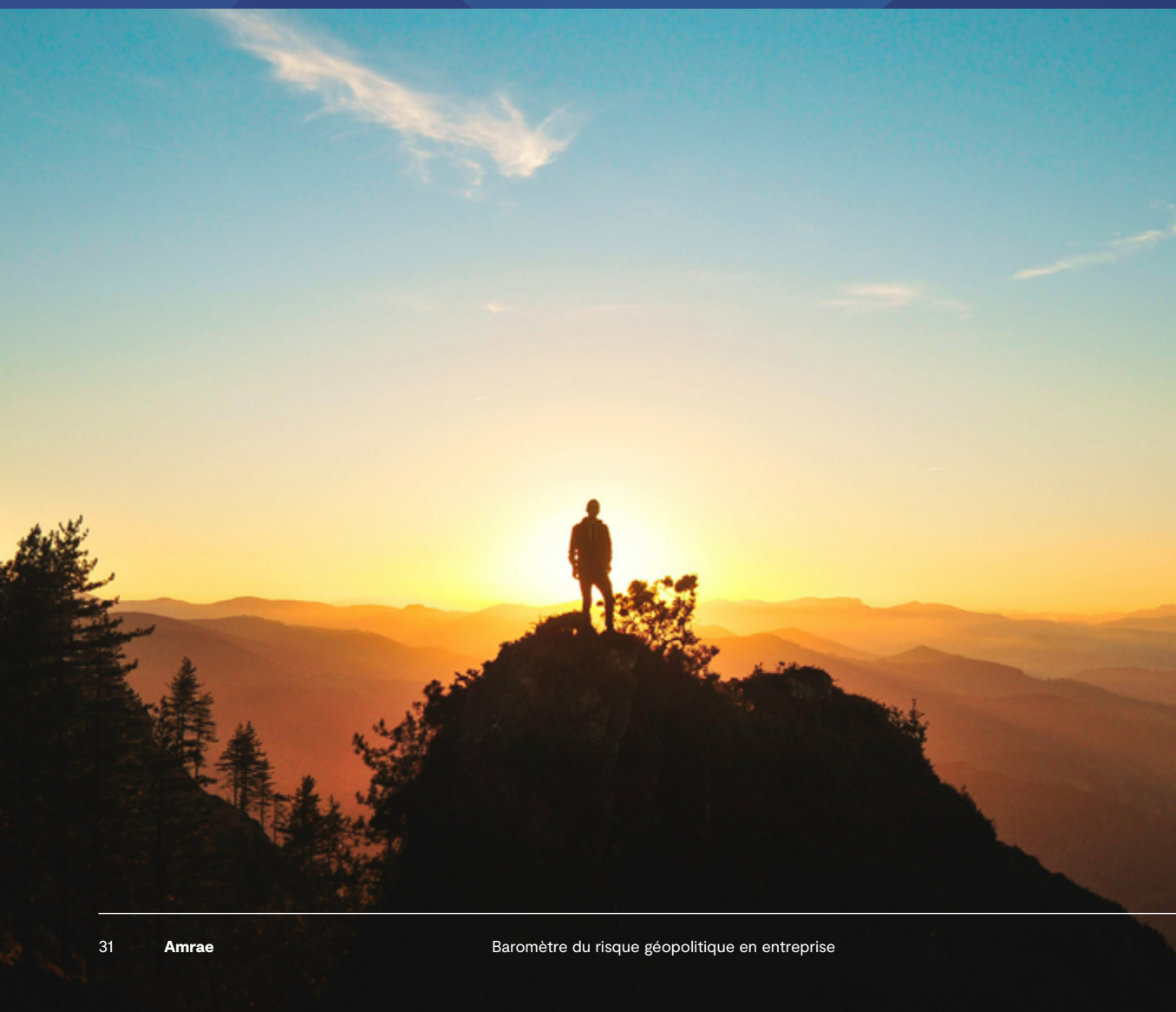
Quelles types de sources / outils sont utilisées au sein de votre organisation pour le suivi du risque géopolitique ?



Plusieurs réponses possibles
Total supérieur à 100 %

S'agissant des outils, la très grande majorité des entreprises privilégie des sources gratuites, qu'elles soient accessibles en ligne ou communiquées par des tiers (courtiers, assureurs...). Par ailleurs, les solutions fondées sur l'intelligence artificielle (IA) appliquées à l'analyse géopolitique sont citées pour environ 29 % des répondants, témoignant de l'apport des dernières avancées technologiques et attestant d'une recherche à coûts maîtrisés. À terme, l'IA pourrait constituer une véritable valeur ajoutée pour la prise en charge et l'étude du risque géopolitique, en facilitant la collecte, l'analyse, et la synthèse d'informations de plus en plus nombreuses et dispersées.

Vision à un an



Question n°26

Quel est l'évènement géopolitique que vous redoutez le plus pour les 12 prochains mois ?



Certains répondants ont fourni des éléments distincts. Classification réalisée à partir des réponses libres des participants.



Les réponses révèlent une perception d'un environnement international sous tension, dominé par la crainte d'une intensification des crises en cours et d'une fragmentation accrue des équilibres mondiaux.

Les répondants redoutent principalement un conflit entre la Chine et Taïwan, l'impact de la politique américaine sur le commerce international, ainsi qu'une possible extension du conflit russo-ukrainien en Europe. Les craintes de cyberattaques majeures et de ruptures des chaînes d'approvisionnement traduisent une vigilance accrue face à la dimension technologique et économique des rivalités géopolitiques. Enfin, des conflits au Proche et Moyen-Orient sont perçus comme un facteur aggravant d'un climat global d'incertitude stratégique. À noter que beaucoup de ces risques sont interdépendants et que la survenance de l'un d'entre eux en impacterait d'autres.

À PROPOS DE L'AMRAE

Ancrer la gestion des risques au cœur de la performance et de la résilience des organisations

L'**Amrae** (Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise), regroupe les principaux acteurs de la gestion des risques (gestion des risques, contrôle interne et audit, assurance et juridique). À travers ses comités scientifiques, ses publications, ses prises de position et son congrès, elle œuvre pour l'excellence en matière de risk management, qui contribue à sécuriser la stratégie des entreprises et à organiser leur résilience. L'Amrae regroupe environ 2000 membres issus de 850 organisations privées et publiques.

Une gestion des risques éclairée et inscrite dans la durée constitue le socle de la résilience des entreprises. Elle vise à absorber les chocs, à assumer leur responsabilité et à saisir les opportunités, tout en déployant une croissance durable et responsable. Ses bénéfices irriguent les entreprises, leur écosystème et l'ensemble du tissu économique.

Pour en savoir plus
www.amrae.fr



L'Amrae a comme missions fondamentales :

CULTURE DU RISQUE

- Promouvoir une culture de gestion des risques au sein de l'entreprise et de son écosystème ;
- Contribuer à l'évolution du marché de l'assurance des entreprises par une influence constructive.

EXPERTISE

- Développer et maintenir l'expertise des risk managers au meilleur niveau ;
- Offrir un espace privilégié de partage des meilleures pratiques entre professionnels du risk management ;
- Mettre à disposition des formations de référence dédiées aux métiers du risque.

FORMATION & CONGRÈS

Avec **Amrae Formation**, l'Association répond aux besoins de formation professionnelle en proposant des formations certifiantes de haut niveau.

Les Rencontres du risk management Amrae est le congrès de référence des métiers du risque et de l'assurance (plus de 3 800 participants en 2025). Ces trois jours sont le rendez-vous incontournable pour tous les acteurs de la gestion et du financement des risques.

AMRAE

la Maison du risk management