

OCTOBRE 2026

POLICY PAPER

L'ART DE CONSERVER SES OPTIONS

VERS UNE APPROCHE
AFRICAINNE DU CHIEF
GEOPOLITICAL OFFICER

FLORENT PARMENTIER

Cet article soutient que le Chief Geopolitical Officer (CGO) doit être repensé à partir de l'expérience des entreprises africaines. Dans un environnement multipolaire et fragmenté, leur principal défi n'est pas seulement la gestion des risques, mais la préservation de plusieurs options stratégiques simultanément selon une logique de hedging. Trois modèles de CGO sont à distinguer : l'intermédiation (Office chérifien des Phosphates (OCP), Tanger Med), l'intégration régionale (Ethiopian Airlines, M-Pesa) et la sécurisation (banques panafricaines). S'appuyant sur plusieurs études de cas, ce Policy Brief montre que les entreprises africaines agissent déjà comme des acteurs de diplomatie économique et contribuent à structurer leur environnement géopolitique.

FLORENT PARMENTIER

Le 12 août 2026, trois voyageurs d'affaires taiwanais et leurs proches se voient retenir leurs passeports à l'aéroport d'Entebbe par des agents ougandais, qui leur demandent de présenter des documents chinois avant de finalement les laisser entrer.¹ Ce fait, qui fait suite à un incident similaire ayant conduit à l'expulsion d'un ressortissant taiwanais, n'a rien d'un choc macroéconomique : c'est un contrôle administratif ordinaire, transformé en point de friction par l'adhésion ougandaise au principe d'une seule Chine.

Cet épisode suffit à poser une question de fond : si la géopolitique peut surgir dans un acte administratif aussi ordinaire qu'un contrôle de passeport, plutôt que dans des sanctions ou des blocus, les entreprises qui opèrent en Afrique ne pratiquent-elles pas déjà, au quotidien, une forme de géopolitique d'entreprise sans toujours la nommer ni lui consacrer une fonction spéciale ?

À l'autre bout du spectre, Ethiopian Airlines illustre rigoureusement l'inverse : la mobilité comme ressource de projection plutôt que comme vulnérabilité, via le hub d'Addis-Abeba, les co-entreprises avec ASKY Airlines, Malawi Airlines ou la récente Air Congo, ouverture de lignes vers Maurice, l'Europe et le Golfe. À la fois entreprise commerciale et instrument de la stratégie régionale éthiopienne, son statut est nécessairement ambigu, et c'est ce qui en fait un cas d'école.

Ces deux cas posent ensemble une question centrale pour les décideurs politiques et économiques du continent africain : le *Chief Geopolitical Officer* est-il une innovation occidentale exportable, ou la formalisation tardive de pratiques déjà existantes dans le Nouveau Sud ? Cette interrogation n'est pas seulement conceptuelle : la littérature managériale sur le risque géopolitique demeure très largement construite depuis les exemples des entreprises du Nord, pour des directions confrontées à la fragmentation d'un ordre international dont elles ont longtemps été les principales bénéficiaires. Une entreprise kényane, nigériane, sud-africaine, marocaine ou éthiopienne opérant en Afrique ne lit pas nécessairement la rivalité sino-américaine, la régionalisation des chaînes de valeur ou le risque de sanction de la même façon qu'un groupe français, américain ou allemand.

Nous défendons ici trois propositions. Premièrement, les entreprises du Nouveau Sud sont confrontées moins à des chocs exceptionnels qu'à une fragmentation durable de leur environnement stratégique. Deuxièmement, leur principal avantage géopolitique réside dans leur capacité à préserver plusieurs options simultanément ouvertes, selon une logique de *hedging*. Troisièmement, cette fonction se décline selon trois modèles distincts : l'intermédiation, l'intégration régionale et la sécurisation.

Pour y répondre, ce Policy Brief revisite d'abord le cadre du CGO tel qu'il a été formulé pour les entreprises nord-atlantiques, avant de proposer une lecture spécifique depuis le Sud, appuyée sur une typologie à trois modèles (I et II). Elle éprouve ensuite cette grille à travers des cas d'entreprises africaines (III), puis à travers quatre laboratoires régionaux (mobilité, connectivité, ressources, recomposition régionale) (IV), avant de conclure sur la thèse centrale du texte : le CGO du Nouveau Sud ne constitue pas une variante régionale du modèle occidental, mais l'incarnation d'une pratique locale déjà ancienne (V).

1. <https://africa.businessinsider.com/local/markets/taiwan-faces-fresh-diplomatic-setback-in-africa-as-uganda-demands-chinese-passports/ft2gvmv>

I. LE CGO : UNE NOUVELLE FONCTION POUR UN MONDE FRAGMENTÉ

Dans une tribune publiée par l'Institut Montaigne en 2024², approfondie dans le cadre d'un ouvrage récemment paru, nous posons avec Cyrille Bret et Laurent Célérier un constat désormais largement partagé dans les directions générales : les chocs internationaux sont devenus aussi importants pour les entreprises que les défis financiers et les résultats opérationnels, des secteurs entiers pouvant être bouleversés en quelques jours par un conflit, des sanctions ou un blocus. Ce constat, forgé pour un lectorat majoritairement nord-atlantique, demeure pertinent au Sud, mais il ne s'y déplace pas à l'identique. Trois inflexions doivent être apportées au cadre initial.

Un triptyque de chocs à relire depuis le Sud

La tribune fondatrice s'appuyait sur trois épisodes : la guerre russo-ukrainienne, les actions houthies en mer Rouge et la Covid-19. Ce triptyque garde toute sa valeur heuristique, mais son centre de gravité change selon l'endroit d'où on le lit. Pour un opérateur portuaire marocain, la crise de la mer Rouge est une variable de compétitivité directe, comme pour un importateur pétrolier africain la fermeture du détroit d'Ormuz (un cinquième des approvisionnements mondiaux de pétrole et de GNL y transitant) expose une dépendance continentale aux chocs venus d'ailleurs.³ Le même événement géopolitique n'a donc pas le même statut analytique selon la position de l'entreprise : choc à absorber, pour l'une, fenêtre d'opportunité concurrentielle, pour l'autre, la crise énergétique consécutive à la guerre contre l'Iran ayant par exemple révélé simultanément la vulnérabilité des économies importatrices africaines et l'opportunité qu'elle ouvre pour certains producteurs du continent.

Une troisième catégorie de risque : la géopolitique normative

La dichotomie de la tribune Montaigne entre stratégie endogène et géopolitique exogène fonctionne, mais elle est insuffisante pour rendre compte d'une troisième catégorie : le risque régulateur extraterritorial. Le CBAM européen, le devoir de vigilance, le filtrage des IDE, s'imposent aux entreprises africaines sans qu'elles aient pris part à leur élaboration. Le phénomène n'est d'ailleurs pas propre au commerce de marchandises : la même logique traverse la sphère monétaire, où une monnaie stable émise dans une juridiction peut circuler et être utilisée dans des dizaines d'autres, posant des défis réglementaires que les législations nationales, pensées pour des systèmes financiers cloisonnés, peinent à absorber. Ce n'est pas un choc géopolitique classique, mais une géopolitique normative, diffuse, construite ailleurs et appliquée ici.

Une fonction transitoire déjà là, mais non nommée

Dans la tribune, le CGO était présenté comme une fonction temporaire d'impulsion culturelle, dont l'objectif consistait à créer une culture géopolitique au sein de l'entreprise avant de disparaître une fois cette culture intégrée, sur le modèle du *Chief Digital Officer* qui a accompagné la transformation numérique des organisations avant de devenir superflu. Il appelle un prolongement

2. <https://www.institutmontaigne.org/expressions/entreprises-et-geopolitique-faut-il-un-chef-geopolitical-officer>

3. <https://www.policycenter.ma/publications/beyond-hormuz-nigeria-africas-oil-contingency-plan-0>

propre au Sud : dans les grands groupes africains, cette fonction existe déjà sous des intitulés qui n'affichent jamais le mot « géopolitique » (préférant les dénominations de direction des affaires institutionnelles, direction Afrique, direction du développement international). Ces directions assument depuis longtemps, *de facto*, une part substantielle du rôle que la littérature managériale attribue au CGO : lecture des risques souverains, gestion des relations avec les pouvoirs publics de plusieurs pays simultanément, arbitrage entre partenaires régionaux concurrents. Ce que cette note propose est donc un travail de dénomination autant que de création.

II. LE CGO VU DEPUIS LE NOUVEAU SUD

Dans ce PB, le terme « Nouveau Sud » désigne les économies émergentes qui évoluent dans un environnement multipolaire sans appartenir aux principaux pôles de puissance mondiaux. Le texte prend principalement appui sur des exemples africains, sans prétendre que les dynamiques décrites leur soient exclusives.

Le CGO nord-atlantique, tel que formulé dans la tribune Montaigne, pense d'abord protection : absorber un choc extérieur à un ordre dont l'entreprise reste, par construction, bénéficiaire net. Cette logique ne se transpose pas telle quelle dans le Nouveau Sud. L'entreprise marocaine ou africaine, plus globalement, ne part pas du principe qu'un ordre stable la protège par défaut : elle évolue dans un système où plusieurs pôles de puissance (Union européenne, Chine, Golfe, États-Unis, Russie, Turquie...) la sollicitent simultanément, et où la fragmentation n'est pas un accident à gérer mais une donnée permanente à exploiter. Le CGO du Sud pense d'abord positionnement : il aide l'entreprise à choisir activement avec qui elle traite, sur quel projet, à quel moment, pour maximiser sa marge de manœuvre entre plusieurs partenaires plutôt que de dépendre d'un seul.

Du positionnement au *hedging*

Cette intuition trouve un cadre théorique plus rigoureux dans les travaux récents de Zaki Laïdi et Yves Tiberghien sur les stratégies de *hedging*.⁴ Dans un système international structuré par la rivalité sino-américaine mais caractérisé par une multipolarité incomplète, les acteurs les plus performants ne sont pas nécessairement ceux qui choisissent un camp, mais ceux qui parviennent à maintenir simultanément plusieurs options ouvertes. Le *hedging*, dans cette lecture, n'est ni une neutralité passive ni un non-alignement de type « Guerre froide ». C'est une stratégie active consistant à bénéficier de plusieurs partenariats concurrents, à éviter une dépendance exclusive, et à tirer parti des rivalités entre grandes puissances plutôt qu'à les subir.

Appliqué à l'entreprise, ce cadre déplace la définition même du CGO du Sud. Il n'est plus seulement un gestionnaire du risque, mais un producteur d'optionnalité. Sa tâche ne consiste pas seulement à protéger l'organisation contre les chocs, mais plutôt à organiser un portefeuille de dépendances suffisamment diversifié pour préserver sa liberté d'action à mesure que l'environnement international se fragmente. C'est une différence de nature avec le CGO nord-atlantique, non de degré, puisque l'un défend un acquis, alors que l'autre construit, en continu et sans filet, sa propre boussole. Il voit l'incertitude comme une donnée constitutive plutôt que comme une exception ponctuelle dans un système par ailleurs prévisible.

4. Zaki Laïdi, Yves Tiberghien, *The Hedgers : How the Global South Navigates the Sino-American Competition?*, Cambridge, Cambridge University Press, 2026.

Trois modèles plutôt qu'une opposition binaire

Les trois fonctions présentées ci-dessous ont pour point commun d'organiser des dépendances stratégiques. Le CGO d'intermédiation cherche à devenir indispensable dans certains flux ; le CGO d'intégration régionale crée de nouvelles interdépendances ; le CGO de sécurisation cherche, au contraire, à éviter qu'une dépendance unique ne devienne une vulnérabilité. Dans les trois cas, l'objet réel du CGO est la gestion des dépendances critiques de l'entreprise.

Ce cadre général se décline cependant très différemment, selon la position qu'occupe l'entreprise dans son environnement économique. Plutôt que d'opposer un CGO du Nord à un CGO du Sud, conçu comme un bloc homogène, il est plus juste de distinguer trois idéaux-types, au sens wébérien du terme, c'est-à-dire non des descriptions exhaustives de la réalité, mais des grilles permettant d'interpréter des trajectoires d'entreprises distinctes.

Le **CGO d'intermédiation** concerne les entreprises situées dans des pays qui cherchent à devenir des interfaces entre plusieurs espaces économiques. Leur défi principal n'est pas la survie face au risque, mais la valorisation d'une position de carrefour. Leur question centrale est de savoir comment transformer une position géographique ou institutionnelle en avantage stratégique durable. Le Maroc en offre l'illustration la plus nette, à l'image d'une entreprise comme l'OCP ou Tanger Med. Ce dernier opère simultanément avec l'Europe, l'Afrique subsaharienne, les pays du Golfe et les investisseurs asiatiques, et son risque principal n'est pas l'isolement mais la dépendance excessive à un seul partenaire. Ici, l'entreprise ne domine pas nécessairement par sa taille, elle acquiert plutôt de l'influence parce qu'elle devient difficile à contourner dans les flux qu'elle organise.⁵ Cette lecture rejoint l'analyse de Rachid El Houdaoui sur le Maroc comme pivot géo-économique régional, à savoir une stratégie de survie étatique plutôt qu'une ambition de domination, dont la pleine maturité reste projetée sur un horizon long (2040-2050), au rythme de l'aboutissement des grands projets d'infrastructure et d'énergie.⁶

Le **CGO d'intégration régionale** apparaît dans les contextes où les marchés sont fragmentés et faiblement intégrés. La mission de l'entreprise n'est plus de valoriser une position de carrefour déjà donnée, mais de créer elle-même de la connectivité là où elle n'existe pas. Ethiopian Airlines en constitue sans doute l'exemple le plus pur : la compagnie ne transporte pas seulement des passagers, elle produit une infrastructure régionale à travers son réseau de hubs et ses coentreprises (ASKY, Malawi Airlines, Air Congo). Le même raisonnement vaut pour les opérateurs télécoms panafricains ou les services de *mobile money*, qui réduisent les coûts de transaction entre acteurs économiques plutôt que d'occuper une centralité préexistante. Le critère de performance n'est plus la centralité mais l'extension du réseau : la question n'est pas *combien d'acteurs dépendent de nous*, mais *combien de marchés pouvons-nous relier*.

Le **CGO de sécurisation**, sans doute le plus répandu en Afrique subsaharienne, concerne des entreprises confrontées à l'incertitude réglementaire, à la volatilité monétaire, aux risques sécuritaires et aux changements politiques rapides (banques régionales, groupes logistiques, entreprises minières). Ici, la priorité n'est ni la centralité ni l'extension du réseau, mais la continuité de l'activité :

5. Cette idée s'inspire du concept de « puissance structurelle » développé par Susan Strange, qui désigne la capacité d'un acteur non seulement à influencer les comportements d'autrui, mais surtout à façonner les structures, les règles et les dépendances qui organisent les interactions économiques internationales. Dans cette perspective, le pouvoir ne réside pas uniquement dans la possession de ressources, mais dans la capacité à devenir un passage obligé au sein de flux essentiels de finance, de commerce, de technologie ou d'information.

6. <https://www.policycenter.ma/publications/le-maroc-le-pari-du-pivot-geo-economique-regional>

le CGO est avant tout un gestionnaire d'options, chargé de cartographier les vulnérabilités, de diversifier les fournisseurs et les voies logistiques, et de concevoir des scénarios alternatifs.

À travers le concept de pouvoir structurel développé par Susan Strange, les trois modèles peuvent être lus comme trois modalités différentes d'organisation des dépendances. Le CGO d'intermédiation exerce un pouvoir sur les flux ; le CGO d'intégration régionale sur les réseaux ; le CGO de sécurisation sur les vulnérabilités. La fonction géopolitique de l'entreprise apparaît alors non comme une simple activité de veille, mais comme une capacité à structurer l'environnement dans lequel elle opère.

Typologie des CGO du Nouveau Sud

Modèle	Question centrale	Fonction dominante	Ressource stratégique
CGO d'intermédiation	Comment devenir incontournable ?	Connecter plusieurs espaces	Centralité
CGO d'intégration régionale	Comment relier des marchés fragmentés ?	Produire de la connectivité	Réseau
CGO de sécurisation	Comment survivre à l'incertitude ?	Préserver des options	Résilience

Le *hedging* traverse les trois modèles, mais sous des formes différentes. Pour le CGO d'intermédiation, il est institutionnalisé et multipolaire : en d'autres termes, le Maroc ne choisit pas entre l'Europe, la Chine, le Golfe et l'Afrique, il maintient des relations fonctionnelles avec chacun, l'entreprise construisant un portefeuille de dépendances plutôt qu'une dépendance unique. Pour le CGO d'intégration régionale, il est infrastructurel, à l'exemple d'Ethiopian Airlines qui multiplie les routes et les partenariats afin qu'aucun corridor ne devienne un point unique de défaillance. Pour le CGO de sécurisation, il est défensif et désireux de s'inscrire dans une continuité, se concentrant sur la multiplication des fournisseurs, des routes logistiques et des sources de financement.

Un déficit d'agentivité à ne pas sous-estimer

Cette typologie ne doit cependant pas verser dans un optimisme non mérité quant à la capacité du Nouveau Sud à transformer sa position en pouvoir effectif. Comme le rappelle Ferid Belhaj, la centralité croissante de l'Afrique dans des secteurs stratégiques (minerais critiques, infrastructures numériques, climat, démographie) ne se traduit pas automatiquement en levier de négociation ; le défi reste de transformer la visibilité en pouvoir réel, à travers des institutions plus solides et une diplomatie mieux coordonnée.⁷ Hung Q. Tran fait un constat similaire à l'échelle du Nouveau Sud dans son ensemble : l'Afrique en est le centre de gravité démographique et économique, mais ses divisions internes continuent de limiter sa capacité d'influence collective.⁸ Le CGO du Sud, dans les trois modèles décrits ici, est une réponse possible à ce déficit d'agentivité plutôt qu'une solution acquise.

7. <https://www.policycenter.ma/publications/africas-power-pivot-strategic-ascent-fractured-world>

8. <https://www.policycenter.ma/publications/africa-center-global-south-2024>

Une question de récit autant que de fonction

Cette réflexion a enfin une dimension proprement épistémique, que documente Abdelhak Bassou, pour lequel les récits sur l'Afrique sont restés longtemps façonnés de l'extérieur, focalisés sur ses manques plutôt que sur son potentiel. Ce sont aujourd'hui les think tanks, les institutions de recherche et une génération plus jeune qui portent l'émergence d'un pouvoir épistémique africain encore fragile mais en consolidation. Nommer le CGO du Sud, structurer sa typologie plutôt que de l'appliquer selon une grille pensée ailleurs, participe du même mouvement. Plus que la création d'une fonction managériale, c'est bien la reprise en du récit, celui de la géopolitique d'entreprise, qui est le fait marquant, alors que ce discours restait jusqu'ici largement écrit depuis les sièges sociaux du Nord.

III. L'ENTREPRISE COMME ACTEUR GÉOPOLITIQUE : CAS AFRICAINS

La typologie proposée en partie II n'a d'intérêt que si elle éclaire des cas concrets plutôt que de rester une grille abstraite. Chacun des cas qui suivent est donc traité selon le même protocole : une question posée par le modèle théorique correspondant, une réponse tirée du comportement observable de l'entreprise, et le concept qui permet de l'interpréter.

OCP - CGO d'intermédiation

Question : comment une entreprise transforme-t-elle une ressource en influence ?

Réponse : par la production de biens collectifs plutôt que par la seule vente de matière première. L'OCP n'exporte pas simplement des phosphates, il organise une infrastructure agronomique, logistique et financière (formation d'agronomes, financement de coopératives, partenariats avec la Banque mondiale et l'IFC, positionnement sur la sécurité alimentaire africaine) dont dépendent des acteurs tiers, du petit exploitant nigérian à l'État éthiopien soucieux de sa souveraineté alimentaire. C'est cette dépendance construite, plus que le volume exporté, qui fait la valeur géopolitique de l'entreprise.

Naturellement, cette lecture ne doit pas conduire à surestimer l'autonomie stratégique de l'entreprise. Celle-ci demeure tributaire de l'évolution des marchés mondiaux des engrais, des contraintes environnementales croissantes et des dynamiques politiques des pays dans lesquels elle opère.

Concept associé : le pouvoir structurel au sens de Susan Strange. Si l'on suit cette idée, l'OCP ne domine pas parce qu'il est le plus grand, mais parce qu'il devient difficile à contourner dans la chaîne qui va de l'engrais à la sécurité alimentaire continentale. Le *hedging* y prend une forme institutionnalisée et multipolaire : le groupe travaille simultanément avec des bailleurs multilatéraux, des États africains et des partenaires privés occidentaux et asiatiques, sans dépendance exclusive à aucun.

Tanger Med - CGO d'intermédiation

Question : comment une infrastructure devient-elle un actif géopolitique ?

Réponse : par le contrôle de la connectivité plutôt que par la seule performance opérationnelle. Le repositionnement du port à la faveur des tensions en mer Rouge, développé dans la partie suivante, en est la traduction la plus visible. La décision d'investir, des années à l'avance, dans une position hors des points de passage les plus exposés (Ormuz, Bab-el-Mandeb) relève d'un calcul géopolitique autant que logistique. Tanger Med capte une partie du transbordement Asie-Europe précisément parce que sa position atlantique le rend, en cas de choc régional, plus fiable que ses concurrents méditerranéens ou africains.

Concept associé : le pouvoir structurel, appliqué à une infrastructure plutôt qu'à une ressource. Le *hedging* y est également multipolaire (flux européens, américains, asiatiques et ouest-africains transitent simultanément par le hub, ce qui limite la dépendance du port à l'évolution d'une seule route commerciale).

Ethiopian Airlines - CGO d'intégration régionale

Question : comment une entreprise transforme-t-elle la connectivité en influence régionale ?

Réponse : en produisant une infrastructure de mobilité qui réduit les coûts de circulation entre des marchés fragmentés. Ethiopian Airlines ne transporte pas seulement des passagers. Elle organise une partie de la connectivité économique du continent. Son hub d'Addis-Abeba, son réseau panafricain, ainsi que ses prises de participation et coentreprises avec des compagnies telles qu'ASKY Airlines, Malawi Airlines ou Air Congo lui permettent de relier des marchés qui, sans elle, resteraient partiellement isolés les uns des autres. Son rôle dépasse donc celui d'un transporteur aérien classique, puisqu'elle œuvre plus largement à la formation d'un espace économique régional plus intégré.

Cette dimension apparaît particulièrement clairement lorsque l'on compare sa trajectoire à celle de nombreuses compagnies nationales africaines. Là où celles-ci demeurent souvent centrées sur leur marché domestique, Ethiopian Airlines a construit une stratégie continentale fondée sur la multiplication de partenariats, de plateformes régionales et de connexions transfrontalières. Elle ne se contente pas d'occuper une position de carrefour ; elle crée elle-même les conditions de cette centralité.

Concept associé : le pouvoir de réseau. Contrairement à l'OCP ou Tanger Med, dont l'influence repose principalement sur leur position dans des flux existants, Ethiopian Airlines tire sa capacité géopolitique de l'expansion continue du réseau qu'elle contribue à construire. Son critère de performance n'est pas d'être un passage obligé dans une chaîne déjà constituée, mais d'accroître le nombre de marchés, d'entreprises et de populations susceptibles d'être reliés. Le *hedging* y prend une forme infrastructurelle, passant par la multiplication des routes, des hubs et des partenariats, afin qu'aucun corridor unique ne conditionne son développement. Dans cette perspective, la compagnie illustre presque idéalement le modèle du CGO d'intégration régionale présenté dans la partie II.

Safaricom / M-Pesa - CGO d'intégration régionale

Question : comment un service financier peut-il produire de la connectivité entre des marchés jusque-là disjoints ?

Réponse : en créant l'infrastructure d'inclusion financière que l'absence de système bancaire traditionnel rendait impossible, plutôt qu'en s'insérant dans un réseau déjà existant. Lancé par l'opérateur kényan Safaricom en 2007 pour permettre à des populations non bancarisées d'échanger de l'argent par SMS via un réseau d'agents, M-Pesa s'est depuis étendu à plusieurs marchés est-africains et au-delà, jusqu'à devenir l'un des piliers d'un écosystème continental de *mobile money* qui constitue aujourd'hui l'une des infrastructures financières les plus importantes d'Afrique subsaharienne. Cela concerne aujourd'hui plus d'un milliard de comptes enregistrés et des volumes annuels de transactions se chiffrant en milliers de milliards de dollars à l'échelle régionale.⁹ Sa dynamique récente illustre bien cette logique d'intégration plutôt que de captation d'un marché déjà connecté : l'obtention d'un agrément bancaire complet en RDC en 2025, puis le lancement en 2026, aux côtés de Visa et du réseau panafricain Onafriq, d'un projet pilote de règlement transfrontalier fondé sur les *stablecoins* constituant une réponse directe au coût très élevé des transferts intra-africains, estimé par la Banque mondiale à près de 8 % du montant transféré. Ces initiatives traduisent ainsi une stratégie visant moins à conquérir de nouveaux marchés qu'à renforcer les infrastructures financières du continent et à faciliter l'interconnexion d'économies encore fragmentées, dans une logique de « connecteur financier » favorisant la circulation des flux plutôt que leur simple captation.¹⁰

Concept associé : la production de connectivité plutôt que la centralité. Le critère de performance n'est pas *combien d'acteurs dépendent de nous*, comme pour l'OCP ou Tanger Med, mais *combien de marchés et de personnes non bancarisées pouvons-nous relier*. Le *hedging* y prend une forme technologique et partenariale : Safaricom superpose SMS, réseau d'agents physiques, interopérabilité bancaire et, désormais, règlement blockchain, de quoi ne dépendre véritablement d'aucune infrastructure unique à mesure que les besoins et les régulations évoluent d'un marché à l'autre.

Secteur bancaire marocain (Bank of Africa, Attijariwafa Bank) - CGO d'intermédiation à composante sécurisation

Question : comment la finance produit-elle du pouvoir géopolitique ?

Réponse : par la structuration des flux entre plusieurs zones monétaires et réglementaires. L'expansion subsaharienne des groupes bancaires marocains depuis les années 2000 relève d'une double logique, d'intermédiation, en connectant des systèmes financiers africains à la finance internationale, et de sécurisation, dans la mesure où l'implantation simultanée dans une dizaine de pays impose une gestion fine du risque souverain, des régimes de change et des cycles politiques locaux. Le contraste avec M-Pesa est ici instructif, puisque là où Safaricom crée un marché financier qui n'existait pas, les banques marocaines connectent des marchés financiers déjà existants à des

9. Selon le *State of the Industry Report on Mobile Money 2025* de la GSMA, l'Afrique subsaharienne comptait plus de 1,1 milliard de comptes de *mobile money* enregistrés en 2024, soit plus des deux tiers du total mondial. La région demeure le principal moteur du secteur à l'échelle internationale.

10. <https://legrandcontinent.eu/fr/2026/07/01/la-strategie-de-letat-connecteur-est-en-train-de-faire-gagner-le-maroc/>

zones monétaires distinctes. Cette hybridité illustre qu'un même acteur peut relever de plusieurs idéaux-types selon l'angle d'analyse retenu : la typologie ne constitue pas une case unique où ranger chaque entreprise, mais une grille pour lire la pluralité de ses fonctions.

Concept associé : le pouvoir structurel pour la dimension intermédiation ; l'optionalité, développée par Laïdi et Tiberghien, pour la dimension sécurisation, la capacité à composer avec plusieurs régulateurs et plusieurs monnaies sans s'enfermer dans une dépendance unique.

Renault et Stellantis - miroir européen d'un CGO de sécurisation

Question : comment une multinationale du Nord ajuste-t-elle sa stratégie industrielle à la fragmentation géopolitique ?

Réponse : par le *nearshoring* plutôt que par le seul calcul de coût. L'implantation industrielle de Renault à Tanger-Kénitra et de Stellantis au Maroc s'est accélérée après la pandémie de la Covid-19 et la guerre en Ukraine, moins pour des raisons de coût du travail que pour diversifier une chaîne de valeur automobile, jusque-là trop concentrée en Europe centrale. Ce cas est un miroir utile, dans la mesure où il montre qu'un CGO de sécurisation n'est pas propre aux entreprises africaines, puisqu'un constructeur européen peut appliquer la même logique de diversification des sites de production que celle qu'une banque régionale applique à ses sources de financement. La différence tient à la position de départ : là où l'entreprise européenne découvre la fragmentation comme une contrainte nouvelle, l'entreprise marocaine qui l'accueille (sous-traitants, fournisseurs de rang 2, écosystème logistique) la pratique déjà comme condition ordinaire de son développement.

Concept associé : l'optionalité défensive, au sens développé en partie II, avec la multiplication des sites, des fournisseurs et des routes logistiques, appliquée ici à l'échelle d'une chaîne de valeur industrielle plutôt qu'à celle d'un portefeuille financier.

Ce que ces cas démontrent ensemble

Pris isolément, chacun de ces cas resterait une illustration. Mis en regard les uns des autres à travers la grille de la partie II, ils démontrent une hypothèse plus intéressante : la fonction que l'on cherche à nommer sous le terme de CGO ne dépend pas principalement de la taille de l'entreprise, de son secteur ou même de sa nationalité, mais de la position qu'elle occupe dans les flux qu'elle contribue à organiser (centralité pour l'OCP et Tanger Med, extension du réseau pour M-Pesa comme pour Ethiopian Airlines, résilience pour les banques marocaines et pour Renault-Stellantis au Maroc). C'est cette lecture fonctionnelle, plus que la seule opposition Nord/Sud, qui donne à la typologie sa portée analytique.

IV. CEUTA, INFRASTRUCTURES, ÉNERGIE, PORTS, SAHEL : QUATRE LABORATOIRES

Les quatre laboratoires suivants correspondent chacun à une forme particulière de dépendance stratégique : mobilité, connectivité, ressources et intégration régionale. Comment une entreprise transforme-t-elle une contrainte géographique en variable stratégique ? Chaque laboratoire obéit à la même grammaire que la partie III : un acteur économique, une variable géopolitique qui s'impose à lui de l'extérieur, et une décision d'entreprise (prise ou manquée) qui aurait gagné à être éclairée par une fonction de type CGO.

Mobilité : Ceuta/Melilla, la frontière comme variable business

La crise diplomatique hispano-marocaine de 2021 a rappelé qu'une frontière perçue comme durablement stabilisée pouvait redevenir, en quelques jours, une variable économique critique pour les entreprises et les acteurs logistiques qui en dépendent. Les tensions entre Rabat et Madrid s'étaient traduites en 2021 par un afflux migratoire exceptionnel vers Ceuta, puis par une fermeture prolongée du poste-frontière et la suspension du commerce dit atypique. Ce dernier faisait néanmoins vivre depuis des décennies une partie importante des économies locales de part et d'autre de la frontière.

Au-delà des circonstances particulières de cette crise, le cas présente un intérêt analytique plus général. Il montre qu'une infrastructure de mobilité ou un point de passage considéré comme acquis peut, sous l'effet d'un choc diplomatique, devenir une contrainte majeure pour des entreprises dont les modèles économiques reposent sur sa continuité. Le risque ne réside pas seulement dans l'événement lui-même, mais dans la concentration excessive d'activités, de flux commerciaux ou de chaînes d'approvisionnement autour d'un accès unique dont les conditions d'ouverture échappent largement aux acteurs économiques.

Ceuta et Melilla ne constituent d'ailleurs qu'une illustration parmi d'autres d'un phénomène plus large. Les fermetures de frontières observées durant la pandémie, les perturbations récurrentes de certains corridors routiers africains ou les restrictions affectant ponctuellement des points de passage stratégiques montrent que la vulnérabilité associée à la mobilité n'est ni spécifiquement marocaine ni spécifiquement euro-méditerranéenne. Elle touche l'ensemble des organisations dont l'activité dépend de la fluidité des circulations humaines et commerciales.

Dans cette perspective, un *Chief Geopolitical Officer* n'aurait évidemment pas empêché la crise diplomatique. En revanche, il aurait pu identifier plus tôt la dépendance à un accès unique, élaborer des scénarios de fermeture prolongée et encourager la diversification des circuits logistiques ou commerciaux. Ce cas illustre ainsi ce que nous avons défini en partie II comme une logique d'optionalité défensive, autrement dit la capacité à préserver plusieurs voies d'accès afin qu'une rupture politique ou diplomatique ne se transforme pas automatiquement en rupture économique.

Connectivité : la géographie portuaire comme décision géopolitique

La comparaison entre Tanger Med, les ports algériens d'Alger et d'Oran, et le port nigérian de Lagos offre une lecture différenciée de la capacité africaine à absorber le choc de la mer Rouge et le repositionnement des routes maritimes Asie-Europe qui en a résulté. Tanger Med, positionné hors du détroit d'Ormuz et de Bab-el-Mandeb, bénéficie structurellement de sa situation atlantique pour capter une partie du trafic de transbordement en quête d'alternatives aux routes les plus exposées, selon la logique déjà développée en partie III sous l'angle du pouvoir structurel. Les ports algériens, plus tournés vers la Méditerranée orientale, et Lagos, confronté à des contraintes d'infrastructure et de congestion propres, n'ont pas la même latitude de repositionnement rapide. Ce différentiel reflète des décisions d'investissement portuaire prises des années auparavant, dans un contexte géopolitique différent, mais qui déterminent aujourd'hui qui capte la recomposition des flux. En effet, la décision d'investir dans un port, d'en négocier la gouvernance avec un opérateur international, ou d'orienter son hinterland vers tel ou tel marché, est devenue géopolitique autant que logistique.

Ressources : arbitrer simultanément plusieurs échelles de risque

Trois cas illustrent, à des degrés d'intensité croissants, la nécessité d'une fonction géopolitique dédiée à la gestion des ressources naturelles et énergétiques.

Le projet de gazoduc Afrique Atlantique reliant le Nigeria au Maroc sur près de 6 900 kilomètres en offre la version la plus aboutie institutionnellement. L'accord intergouvernemental encadrant le projet a été signé le 19 juillet 2026, marquant une étape décisive vers la décision finale d'investissement, la société de projet devant être basée à Casablanca et l'Autorité supérieure du gazoduc à Abuja, ce qui traduit concrètement une gouvernance partagée entre les deux capitales. Mais la signature d'un accord entre États ne résout en rien les risques auxquels l'entreprise porteuse devra faire face sur les treize pays traversés, allant de l'instabilité sécuritaire dans le golfe de Guinée à la fragilité de certains États de transit, en passant par une demande énergétique européenne elle-même dépendante de la trajectoire de la transition climatique du continent. Le projet Xlinks d'interconnexion électrique entre le Maroc et le Royaume-Uni pose une équation comparable, quoique moins exposée au risque sécuritaire direct. Il suppose un pari de long terme sur la stabilité réglementaire britannique et sur la constance de la demande européenne en électricité décarbonée importée. Dans les deux cas, l'entreprise porteuse doit arbitrer simultanément trois échelles de risque emboîtées (sécuritaire, institutionnelle et géopolitico-normative) qu'aucune direction sectorielle classique n'est structurellement en mesure de tenir ensemble. Or, c'est précisément l'espace qu'un CGO d'intermédiation, au sens de la partie II, est appelé à occuper.

Le **Grand Ethiopian Renaissance Dam** referme la boucle avec le cas d'ouverture de ce Policy Brief sur Ethiopian Airlines, tout en portant l'intensité diplomatique à son maximum. Le barrage incarne pour l'Éthiopie un projet d'indépendance énergétique et de transformation économique nationale ; pour l'Égypte, dont la survie hydrique dépend du Nil, il représente une vulnérabilité existentielle, en fonction de la configuration qui a fait du fleuve un point de levier stratégique majeur et de la construction du barrage un instrument à part entière de politique étrangère. Une entreprise ou un consortium engagé dans un tel projet ne gère pas un risque géopolitique parmi d'autres, dans la mesure où il opère au cœur d'un contentieux de souveraineté régionale, où chaque décision technique (calendrier de remplissage, capacité de rétention) a valeur de signal diplomatique. C'est le cas le plus abouti, dans ce corpus, de fusion entre décision d'entreprise et politique étrangère d'État.

Recomposition régionale : le Sahel comme opportunité de relais

Le retrait des forces françaises du Mali, du Burkina Faso et du Niger, et la formation de l'Alliance des États du Sahel (AES), s'analysent utilement à travers le prisme d'une « souveraineté sécuritaire intégrée ». Les facteurs sont connus : rupture avec les cadres de sécurité pilotés par l'Occident jugés insuffisants face à la menace jihadiste, diversification des partenariats vers la Russie, la Chine et les plateformes BRICS+, non sans un réengagement parallèle avec les pays du Maghreb. Ce laboratoire a directement affecté les entreprises minières et de BTP présentes dans la région, contraintes de composer avec de nouveaux partenaires sécuritaires et une volatilité réglementaire accrue sur les codes miniers.

C'est précisément dans cet interstice (rupture avec Paris, diversification vers l'Est, réengagement maghrébin) que s'inscrit l'**Initiative Atlantique Royale**, lancée par le Maroc en 2023 pour faciliter l'accès à l'Atlantique des pays sahéliens enclavés, à travers des corridors de transport, des

infrastructures portuaires, des réseaux logistiques et une coopération énergétique, Dakhla étant appelée à jouer le rôle de porte d'entrée stratégique et la Mauritanie celui de pays de transit indispensable. Ce cas boucle la boucle avec le premier laboratoire : tandis que la frontière de Ceuta illustre la vulnérabilité d'un accès contraint, l'Initiative Atlantique illustre par contraste la capacité d'un acteur du Sud à transformer sa position géographique en offre de connectivité pour des voisins en rupture avec leurs partenaires historiques.

Ce que ces quatre dimensions démontrent ensemble

Organisés ainsi, ces quatre laboratoires ne racontent plus quatre histoires disjointes, mais une seule progression. On passe de la vulnérabilité d'un accès local (Ceuta) à la capture d'un avantage de connectivité (ports), puis à l'arbitrage de dépendances à plusieurs échelles (ressources), jusqu'à la capacité d'un acteur régional à transformer une recomposition subie par ses voisins en offre de relais (Sahel). Cette gradation reproduit, à l'échelle des territoires, la même logique fonctionnelle déjà observée à l'échelle des entreprises en partie III : la position dans les flux, plus que la taille ou la seule appartenance géographique, détermine la capacité à transformer une contrainte géopolitique en levier.

Les quatre dimensions étudiées renvoient finalement à une question unique : comment une organisation transforme-t-elle une dépendance géopolitique en capacité d'action ?

V. VERS UN CGO « NOUVEAU SUD » ?

Les quatre laboratoires qui précèdent, comme les cas d'entreprise de la partie III, permettent de trancher la question posée en introduction. Le CGO du Nouveau Sud révèle une dimension plus générale de la fonction géopolitique de l'entreprise : dans les environnements fragmentés, la création d'options devient aussi importante que la gestion du risque. L'Afrique n'apparaît alors plus seulement comme un terrain d'application du concept, mais comme un laboratoire particulièrement fécond pour sa théorisation.

Il répond à une différence de nature, non de degré. Le CGO nord-atlantique, tel que décrit dans le livre sur le *Chief Geopolitical Officer*, est pensé pour absorber un choc extérieur à un ordre international dont l'entreprise reste, par construction, bénéficiaire net. Sa fonction est donc de préserver un acquis. L'entreprise africaine ne peut présumer d'aucune protection aussi forte par défaut. Elle fait face à une incertitude constitutive, et le CGO du Nouveau Sud, selon ses différentes modalités, ne défend donc pas un acquis. Il construit, en continu et sans filet, sa propre boussole. Cette incertitude ouvre, comme le montre Ferid Belhaj à l'échelle continentale, un espace où la centralité croissante de l'Afrique dans des secteurs stratégiques ne se transforme en pouvoir réel qu'à condition d'une capacité de négociation et de coordination construite, non octroyée. C'est très exactement l'espace que doit occuper le CGO du Sud : une fonction supplémentaire de diplomatie économique active, plus proche de la diplomatie d'entreprise que du seul management du risque, particulièrement pertinente dans un contexte où l'entreprise est souvent, qu'elle le revendique ou non, un instrument de la politique étrangère de son pays d'origine (le cas de l'OCP, celui de Safaricom/M-Pesa au service de l'inclusion financière régionale), ou celui, plus extrême, des acteurs énergétiques engagés dans des projets à charge diplomatique aussi lourde que le barrage éthiopien de la Renaissance.

La typologie proposée au chapitre II (CGO d'intermédiation, d'intégration régionale, de sécurisation)

permet de systématiser cet apport. Elle offre un chaînon manquant entre une approche centrée sur l'expérience nord-atlantique, et sa possible suite. Elle montre à cette occasion que le clivage pertinent n'est pas géographique, entre un Nord et un Sud homogènes, mais fonctionnel, puisqu'il dépend de la position que l'entreprise occupe dans les flux qu'elle organise, qu'elle soit marocaine, kényane ou française implantée au Maroc, comme le montrent Renault et Stellantis.

Si la géopolitique s'intéresse aux entreprises, que ce soit pour les malmener, les manipuler, ou les transformer, dans le Nouveau Sud, un quatrième terme s'impose : la géopolitique s'intéresse aussi aux entreprises du Sud pour les révéler comme acteurs diplomatiques à part entière. Cette révélation est aussi, comme le montre Abdelhak Bassou à propos du pouvoir épistémique africain, un enjeu de récit, puisque nommer le CGO du Sud, c'est reprendre la main sur une théorisation restée jusqu'ici largement écrite depuis les exemples principalement américains.

Ce Policy Brief appelle, enfin, un prolongement empirique qui doit s'engager, en aval de cette publication, par une cartographie de ces fonctions *de facto* au sein d'un échantillon de grands groupes marocains et de champions nationaux africains, à laquelle la typologie tripartite proposée ici pourrait servir de grille de lecture, également réutilisable pour d'autres champions africains (Dangote, MTN, Safaricom, Sonatrach, DP World Africa). Un tel travail permettrait de vérifier si cette fonction non nommée est en passe de se structurer spontanément, et si le Nouveau Sud, loin d'attendre un concept venu d'ailleurs, est déjà en train d'inventer le sien.

À PROPOS DE L'AUTEUR



FLORENT PARMENTIER

Florent Parmentier est secrétaire général du CEVIPOF de Sciences Po, chercheur associé au Centre de géopolitique de HEC Paris et spécialiste des questions européennes et géopolitiques. Docteur en science politique, il enseigne la géopolitique, la prospective et les affaires publiques. Auteur ou coauteur de nombreux ouvrages consacrés à l'Europe, à la Moldavie, à l'État de droit et aux mutations géopolitiques contemporaines, il est également coauteur de Chief Geopolitical Officer, consacré à l'intégration de la géopolitique dans la gouvernance des entreprises.

À PROPOS DU POLICY CENTER FOR THE NEW SOUTH

Le Policy Center for the New South: Un bien public pour le renforcement des politiques publiques. Le Policy Center for the New South (PCNS) est un think tank marocain dont la mission est de contribuer à l'amélioration des politiques publiques, aussi bien économiques que sociales et internationales, qui concernent le Maroc et l'Afrique, parties intégrantes du Sud global.

Le PCNS défend le concept d'un « nouveau Sud » ouvert, responsable et entreprenant ; un Sud qui définit ses propres narratifs, ainsi que les cartes mentales autour des bassins de la Méditerranée et de l'Atlantique Sud, dans le cadre d'un rapport décomplexé avec le reste du monde. Le think tank se propose d'accompagner, par ses travaux, l'élaboration des politiques publiques en Afrique, et de donner la parole aux experts du Sud sur les évolutions géopolitiques qui les concernent. Ce positionnement, axé sur le dialogue et les partenariats, consiste à cultiver une expertise et une excellence africaines, à même de contribuer au diagnostic et aux solutions des défis africains.

Les opinions exprimées dans cette publication sont celles de l'auteur.

Policy Center for the New South

Rabat Campus of Mohammed VI Polytechnic University,
Rocade Rabat Salé - 11103
Email : contact@policycenter.ma
Phone : +212 (0) 537 54 04 04
Fax : +212 (0) 537 71 31 54

www.policycenter.ma

